

Estilos de Afrontamiento del Estrés Laboral en los Empleados del Sector Público

Styles of Coping with Job Stress in Public Sector Employees

Laura Mariela CHAPILLIQUIN-TORRES¹

1. Universidad UTE, Facultad de Ciencias Administrativas, Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Gestión de Procesos Organizacionales. Santo Domingo, Ecuador.

Email: lau_mariel90@hotmail.com

Resumen

En esta investigación se logra establecer los diferentes estilos de afrontamiento del estrés laboral, mediante un estudio comparado entre los funcionarios del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santo Domingo, Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo y la Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo y Empleo del Ministerio del Trabajo. La muestra de estudio estuvo conformada por 82 empleados públicos en total. Para la recolección de datos, se utilizó el inventario de respuestas de afrontamiento de Moos (CRI).

El resultado de este trabajo demuestra que existe una similitud significativa en el nivel de estrés percibido entre los empleados públicos de las organizaciones. Al final de este trabajo se presenta una propuesta de mejora para afrontar el estrés laboral que las unidades de Talento Humano puedan aplicar, le den seguimiento y que estas actividades propuestas produzcan resultados positivos en las calificaciones obtenidas dentro de la gestión por resultados, en lo que respecta al clima laboral y evaluación del desempeño.

Palabras clave

Estilos de afrontamiento del estrés laboral, funcionarios públicos, gestión de talento humano.

Abstract

In this research, it is possible to establish the different styles of coping with work stress, through a comparative study between the officials of the Municipal Board of Social Inclusion of the Autonomous Decentralized Government of Santo Domingo, District Directorate and Territorial Articulation of Agrocalidad Santo Domingo and the Provincial Delegation of the Public Service of Labor and Employment of the Ministry of Labor. The study sample consisted of 82 public employees in total. For data collection, the Moos Coping Response Inventory (CRI) was used.

The result of this work shows that there is a significant similarity in the level of perceived stress among public employees of organizations. The final part of this work generates an improvement proposal to face job stress, which can be implemented by the Human Talent units, a follow-up is carried out and that the proposed activities can be seen as positive results in the qualifications obtained within the management by results, with regard to the work environment and performance evaluation.

Keywords

Styles of coping with job stress, public employees; human talent management.

Códigos de clasificación JEL: J24, J28, M12.

Introducción

El trabajo es una parte esencial en la vida del ser humano, según plantean Robbins y Coulter (1996), quienes indican, además, que los procesos encargados de hacer que un individuo lleve a cabo una actividad para alcanzar un objetivo se encuentran condicionados por la intensidad del deseo para satisfacer una necesidad concreta; aunque en general, la motivación en el contexto laboral se refiere al esfuerzo que ejercen los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que se encuentra relacionada con el comportamiento en el trabajo. Durante la mayor parte del día el ser humano interactúa en el espacio del trabajo, a donde acude para satisfacer las necesidades individuales, por lo tanto, este espacio influye también en su salud y calidad de vida.

El estrés es la respuesta a múltiples factores que, de acuerdo con Leka et al. (2004), ha sido reconocidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Entre los factores constan los siguientes: tener un trabajo monótono o desagradable, tener un volumen excesivo o escaso de trabajo, falta de participación o control en la toma de decisiones, promoción laboral ineficiente, sistemas de evaluación tediosos, no contar con un papel definido en el trabajo, estar bajo una supervisión inadecuada, tener malas relaciones con los compañeros, entre otros.

El estrés forma parte de la vida diaria, en consecuencia, afecta el nivel de concentración para alcanzar un rendimiento óptimo en el trabajo, además de quebrantar tanto la salud y el bienestar personal como la satisfacción laboral. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (OIT, 2016) reporta que hasta el 60 % de los días de trabajo perdidos son causados por el estrés. Conforme a las revistas científicas, en América Latina se ha

abordado poco esta realidad. Por ejemplo, un estudio llevado a cabo en Chile mostró que los trabajadores asalariados que son sometidos a factores laborales estresantes tienen mayor probabilidad de enfrentar problemas de salud mental como la depresión.

La OIT (2016) también reportó que las enfermedades laborales relacionadas con estrés provocan una pérdida de 1.25 billones de dólares del Producto Interno Bruto mundial, debido a que perturban negativamente a los trabajadores tanto de manera física como psicológica, y, consecuentemente, a la empresa a la que pertenecen. A nivel mundial, el estrés laboral está reconocido en un 58 % por las empresas más destacadas, razón por la que se ha convertido en un fenómeno que va creciendo y provocando varias consecuencias, tales como: ausentismo, desinterés en el trabajo y productividad baja. En este contexto, es indispensable que todas las organizaciones identifiquen a tiempo las causas que afectan a los empleados públicos en lo relativo al estrés.

En las instituciones públicas, como objeto de estudio práctico, el estrés laboral se produce por varios factores que se asemejan entre sí: la incertidumbre por la inestabilidad laboral, más aún cuando existen cambios de autoridades; escaso compañerismo; generación de rumores que ocasionan el malestar de los compañeros/as; directrices precipitadas; poca empatía; cortos tiempos en el cumplimiento de plazos, preferencias por amistades internas y el poco grado de satisfacción en el área de trabajo, que se refleja en las encuestas aplicadas sobre el clima laboral en cada organización.¹

La Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo, por ejemplo, obtuvo una calificación del 83 %, la Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo y Empleo del Ministerio de Tra-

1 Por lo general, estas se rigen a lo establecido en el Acuerdo Ministerial MDT-2018-0017. Dicha valoración, que es medida sobre 100 %, en el año 2020 no ha sobrepasado el 85 %).

bajo Santo Domingo un 73 % y el Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Santo Domingo un 69 %. Chiavenato (2017) explica que el ser humano moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones de las que depende para hacer, vivir, aprender, trabajar, ganar un salario, curar sus males y obtener todos los productos y servicios que necesita. De esta forma, se crea una relación de mutua dependencia, debido a que el ser humano declinaría muy fácilmente sin esas organizaciones y viceversa. Por esta razón, los funcionarios o empleados públicos deben mantener el equilibrio adecuado.

El objetivo que se planteó para esta investigación fue determinar los estilos de afrontamiento del estrés laboral aplicados en los empleados del sector público, en organizaciones de Santo Domingo de los Tsáchilas. Este constituyó el trabajo previo de la autora para obtener el título de magister en Administración de Empresas, mención Gestión de Procesos Organizacionales (Chapilliquin Torres, 2021).

Revisión de la literatura

El estrés no es un concepto nuevo, por el contrario, ha estado presente desde la antigüedad. Bruges (2018), en el siglo XIV, dice que el término "estrés" fue tomado del latín —*stringere*, que significa tensor o estirar— y luego adoptado por el inglés —*strain*, que significa tensión— para describir la opresión, adversidad y la dificultad. El término "estrés" se remonta a la década de 1930, cuando Hans Selye, estudiante de segundo año de medicina en la Universidad de Praga, se percató de que todos los enfermeros a quienes observaba, independientemente de la enfermedad que sufrían, experimentaban síntomas comunes y generales, tales como: agotamiento, pérdida del apetito, pérdida de peso, astenia, entre otros síntomas inespecíficos. Este he-

cho llamó mucho la atención de Selye, quien más adelante lo denominó el síndrome de estar enfermo (Ronquillo Horsten, 2016; Riaño Montero, 2017; Chiavaneto, 2017). En la figura 1 se exponen algunas de estas definiciones de estrés planteadas por los autores analizados.

La cronificación del estrés afecta tanto de manera física como psíquica y es de difícil tratamiento. Dentro de los síntomas físicos más relevantes constan: jaquecas, gastritis, aumento de la presión arterial, colon irritable, disminución del sistema inmune, entre otros. En cuanto a los psíquicos, constan: la disminución de la capacidad de concentración, pérdida de la memoria, ansiedad, pensamientos catastróficos y lentos, cambio en el estilo de vida, inquietud, miedo o pánico, preocupación excesiva, irritabilidad, disminución de la autoestima y constantes cambios de humor. Según García-Morán y Gil-Lacruz (2016), todos son problemas ocasionados por el estrés laboral. Asimismo, Flores Peralta y Tarrillo Segura (2018) explican que el estrés laboral influye negativamente en el desempeño de cada persona, debido a la sobrecarga laboral, el mal clima laboral o porque el personal se encuentra desmotivado, o donde la adaptación a los cambios o nuevos cargos laborales hace que aumente el estrés y no exista la productividad esperada.

Leka et al. (2004) dice que la Organización Mundial de la Salud define al fenómeno del estrés como las reacciones fisiológicas que en su conjunto preparan al organismo para la acción. Considerado desde este punto de vista, el estrés sería una alarma, un estímulo que conduce a la acción, una respuesta necesaria para la supervivencia, la cual puede ser coherente con las demandas del entorno o bien insuficiente o exagerada.

Como se puede determinar, de acuerdo con las diferentes valoraciones, es un concepto complejo, consolidado en la figura 1, vigente e interesante, del cual no existe consenso sobre su definición. La palabra "estrés" significa cosas distintas para diferentes personas. Se debe considerar que, de acuerdo con este

estudio, se define el estrés como los cambios bruscos que las personas experimentan ante situaciones problemáticas, tanto laborales como personales, las cuales afrontan de diferentes maneras. No todas las personas reaccionan igual, muchas veces depende de las

emociones personales, que pueden ser negativas o positivas. El concepto más adecuado es el de Lazarus y Folkman (1986) donde el estrés es evaluado como amenazante o desbordante de los recursos del individuo y que pone en peligro su equilibrio psicofísico.

Figura 1. Valoración sobre el estrés



Nota: Adaptado de Chapilliquin Torres (2021).

El estrés laboral se define como una reacción no favorable que afecta la salud tanto física como mental del trabajador. Aquellas reacciones se deben, generalmente, a la incapacidad del individuo de responder ante presiones excesivas que pueden ser producto del propio trabajo o del entorno laboral en sí. La incapacidad se refiere al sentimiento de no poder sobrellevar tales presiones, evitando así reacciones positivas (Ramírez Velázquez, 2019). En otra definición, Salgado-Roa y Leria-Dulčić (2019, p. 8) consideran el estrés laboral como "reacciones que el individuo puede tener ante las dificultades presenta-

das en el trabajo, las mismas que van en aumento al momento de no cumplir con el perfil específico al que fue contratado".

La OIT (2016) se refiere al estrés laboral como una enfermedad que ocasiona graves peligros para la economía, porque a menor productividad, menor eficiencia en las empresas. Asimismo, Peiró Silla (2009) considera que el estrés laboral aparece cuando hay una deficiente distribución de puestos, es decir, la estructura organizacional se encuentra mal realizada dentro de la organización. En consecuencia, y como ejemplo, si la estructura organizacional es deficiente, es muy probable

que el manual descriptivo se haya elaborado de manera incorrecta, lo que ocasionará que se contrate personal no idóneo para el trabajo y, a su vez, que la persona contratada experimente un estrés extremo por no saber desenvolverse en el puesto que le fue asignado.

En los últimos años, ha existido mayor atención en las políticas de prevención de riesgos psicosociales, de salud y de seguridad laboral enfocadas a cómo los individuos afrontan situaciones estresantes. Cada individuo afronta las situaciones que le causan estrés de diferente forma, con base en sus características individuales, el perfil de competencias del cargo que ocupan y en el medio ambiente en el que se desempeñan (García Herrero et al., 2016).

Conforme a la OIT (2016) el estrés laboral es considerado peligroso para algunas industrias donde tienen establecido actividades para mitigarlo, porque es considerado como una enfermedad. Los autores definen el estrés de diferente manera, pero todas se asemejan en que hay un riesgo al momento de experimentarlo: no todas las personas receptan el estrés de manera pasiva, hay personas que no solo sufren de estrés, sino que padecen muchas enfermedades crónicas y que al sumar el estrés podría, en caso extremos, provocarles la muerte.

Estudios del afrontamiento del estrés laboral

Palomino Hajar (2017), en su estudio sobre el personal de tránsito base II de Lima Norte, sostiene que el 44.8 % de los individuos analizados tienen un afrontamiento orientado a la emoción, por el contrario, el 35.6 % muestra un afrontamiento orientado al problema y el 19.6 % recurre al afrontamiento evitativo. Los resultados mostraron que las maneras de afrontamiento empleadas por el personal policial de tránsito frente al estrés es moderadamente apropiado. De igual forma, Cortes Angulo y Torres Fuentes

(2017) llevaron a cabo una investigación con el objetivo de establecer las posibles causas del estrés laboral en los policías. Los resultados muestran que todos los participantes presentan algún tipo de riesgo psicosocial, debido a las demandas y condiciones de trabajo. Los autores concluyeron que el estrés laboral influye en el bienestar psicológico y el nivel de satisfacción laboral de los policías. Por último, Hualpa Quispe y Ortiz Mamani (2019) hicieron un estudio sobre el estrés laboral y estrategias de afrontamiento en el profesional de enfermería de la Unidad de cuidados intensivos. El resultado fue que las situaciones que con mayor frecuencia generan estrés en las/os enfermeras/os, según las dimensiones, son las siguientes: en el ambiente físico en mediano nivel (sobrecarga de trabajo); en el psicológico, escaso nivel (muerte y sufrimiento de pacientes y falta de apoyo), y en el social, escaso nivel.

En este contexto, se ha comprobado que el estrés laboral está relacionado con la personalidad resistente de manera positiva, puesto que los niveles de estrés aumentarán, siempre y cuando la persona tenga una personalidad débil. Los principales hallazgos sobre las limitaciones en los estudios mencionados es que en ninguno se centran en estudiar el estrés laboral y estilos de afrontamiento, pero sí se abordan con otras variables de estudio como niveles de estrés (Oviedo Aiquipa & Talavera Rodríguez, 2016), afrontamiento (Palomino Hajar, 2017), relación de estilos de afrontamiento en situaciones adversas de empleados públicos (Sánchez Bastidas & Ocampo Vásquez, 2016), síndrome de Burnout y las estrategias de afrontamiento (Cortes Angulo & Torres Fuentes, 2017), estrategias de estudio del estrés y estrategias de afrontamiento en el personal de enfermería (Hualpa Quispe & Ortiz Mamani, 2019). Asimismo, otra limitación es que en ningún estudio se trabajó con tres organizaciones como en esta investigación.

Tipos y estilos de afrontamiento

Existen dos tipos de afrontar el estrés: directa o defensivamente. Cabe indicar que el método directo involucra dedicar atención a un hecho estresante y utilizar los recursos cognitivos y conductuales para que exista un cambio en el acontecimiento, de manera que la situación pase de ser estresante a no serlo. El método de afrontamiento defensivo, en cambio, involucra evitar el acontecimiento estresante una vez que ha ocurrido o bien suprimir la respuesta emocional, cognitiva y fisiológica ante él, con la consiguiente reducción de su impacto. Consecutivamente, las estrategias de tipo activo tienen repercusiones más adaptativas, mientras que las pasivas suelen ser menos exitosas.

El afrontamiento puede estar centrado en el problema o en la emoción. Portero de la Cruz (2019) indica que el afrontamiento dirigido al problema tiene como intención modificar las condiciones ambientales o variar la forma de comportamiento. El individuo al momento de orientarse al problema cambia su comportamiento, ya sea de manera positiva o negativa.

De igual forma, las estrategias de afrontamiento dirigidas a las emociones sirven para controlar y disminuir estas emociones como consecuencia del estrés. Estas estrategias están concordadas por formas de reacción que no logran resolver el problema, pero hacen que el sujeto se sienta mejor en los momentos de peligro o amenaza. Portero de la Cruz (2019) explica que la estrategia determinada al problema trata de utilizar o afectar las condiciones responsables de la amenaza de daño y la respuesta emocional trata de comprimir o eliminar la respuesta emocional generada por la situación.

La evaluación propuesta por Moos y Schaefer (1993) adopta dos aproximaciones conceptuales más frecuentes para diferenciar las estrategias de afrontamiento del estrés: la orientación o enfoque de afrontamiento del estrés (aproximación o realización de esfuerzos para resolver el problema

y evitación o actividades dirigidas a evitar el problema y regular el impacto emocional producido por la situación estresante) y el procedimiento de afrontamiento (cognitivo y conductual). Ramírez Macollunco (2017) sostiene que la persona puede hacer el afrontamiento de cuatro maneras: aproximándose de forma conductual al estresor, aproximándose de modo cognitivo, utilizando la evitación al estresor, de forma conductual y cognitiva.

A partir de analizar los estilos de afrontamiento más convenientes, se llega a la conclusión que se asemejan a los hábitos cognitivos. A partir de ese contexto, se deduce que la persona puede ser reflexiva o impulsiva. Cabe mencionar que la persona reflexiva busca normalmente información y soluciones para el problema y planifica, pero es mucho más probable que el individuo impulsivo reaccione expeditivo y emotivamente sin pensar mucho sobre el resultado probable.

Materiales y métodos

Se utilizó la teoría unificadora de Moos al afrontamiento (Portero de la Cruz, 2019), modelo planteado por Moos y Schaefer (1993) —que se enfoca en el afrontamiento eficazmente porque es adaptativo ante situaciones estresantes donde se ha llegado a un compromiso vital que permite identificar las estrategias y definir el afrontamiento—, ya que era de vital importancia resaltar que la conducta humana está ligada al contexto, por ello era necesario proponer teorías que pudieran explicar las dimensiones que estaban vinculadas en el entorno.

De las circunstancias estudiadas en el marco teórico, se pudo exponer las características de cada uno de los enfoques relacionados con los estilos de afrontamiento del estrés laboral, con incidencia en el carácter cuantitativo y cualitativo, por lo tanto, el objetivo en este apartado es describir el procedimiento metodológico de los estilos de afrontamiento del estrés laboral que se aplicarán

en las instituciones objeto de estudio. El procedimiento está conformado por cuatro fases (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017).

Fase 1: Selección de la muestra

El objetivo es generar la confianza necesaria con las entidades y sus procesos mediante la sensibilización sobre la importancia del estudio de los estilos de afrontamiento de estrés laboral, debido a que es un tema poco relevante dentro de las entidades del sector público y que es muy necesario identificarlo a tiempo, de manera adecuada, para poder mitigarlo y para que los funcionarios y sus jefes inmediatos canalicen la idea.

Paso 1.1 Involucramiento de las máximas autoridades y subordinados

Para dar inicio, se concertó una reunión con cada una de las máximas autoridades de cada institución pública. Esta se solicitó mediante un trámite ciudadano, vía Quipux, en las entidades de la función ejecutiva, y mediante oficio en la entidad descentralizada. Además, se solicitó la participación de las unidades de talento humano, para explicar los objetivos de la investigación y las actividades que se ejecutaron para el desarrollo del estudio.

Paso 1.2 Determinar la muestra para el estudio

Se determinó como población para el estudio a los empleados públicos de cada enti-

dad. En suma, en el Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo laboran 62 servidores públicos; en la Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo, 35 servidores públicos, y en la Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo Público y Empleo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, 12 servidores públicos.

De Canales et al. (1994) dice que el tamaño de la muestra debe definirse partiendo de dos criterios: 1) de los recursos disponibles y 2) de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación. Por tanto, una recomendación es tomar la mayor muestra posible, porque mientras más grande y representativa sea, menor será el error de la muestra. Por este motivo, la muestra estuvo conformada por toda la población de las tres organizaciones.

Fase 2: Aplicación de la prueba

En esta fase el objetivo fue dar a conocer la encuesta a las unidades, para que el enlace sea difundido dentro de la institución y los funcionarios puedan contestarla.

Paso 2.1 Diseño de la encuesta en Google Drive

En este paso se diseñó la encuesta de acuerdo con el inventario de Moos tomando en cuenta las escalas que la conforman (tabla 1):

Tabla 1. Esquema de las escalas que componen el cuestionario de Moos

Inventario de respuestas de afrontamiento		
Método	Aproximación	Evitación
Cognitivo	Análisis lógico (AL)	Evitación cognitiva (EC)
	Revalorización positiva (RP)	Aceptación-resignación (AR)
Conductual	Búsqueda de apoyo y guía (BAG)	Búsqueda de gratificaciones alternativas (BGA)
	Solución de problemas (SP)	Descarga emocional (DE)

Nota: Adaptada de Moos y Schaefer (1993).

La información de la tabla 1 sirvió para identificar de qué se compone el cuestionario. Las primeras cuatro respuestas forman parte de las estrategias de afrontamiento por aproximación y las otras cuatro conforman un segundo conjunto que comprende las estrategias de afrontamiento por evitación. Se establece esta estructura con la finalidad de definir cada uno de los estilos de afrontamiento aplicados por cada empleado público.

Paso 2.2 Aplicación de inventario de respuestas de afrontamiento de Moos

En este paso se aplicó la encuesta. Esta comprendía 48 ítems y evaluaba ocho tipos diferentes de respuesta de afrontamiento a situaciones estresantes. Cada tipo fue evaluado con una frecuencia de alta (3 puntos), media (2 puntos) y baja (1 punto). Estas respuestas de afrontamiento fueron análisis lógico (AL), reevaluación positiva (RP), búsqueda de apoyo y guía (BAG), solución de problemas (SP), evitación cognitiva (E), aceptación-resignación (AR), búsqueda de gratificaciones alternativas (BGA) y descarga emocional (DE).

Es importante indicar que el inventario de respuestas de afrontamiento fue medido con el alfa de Cronbach, aplicando la ecuación 1 para demostrar la concordancia y validez de este.

$$\text{Ecuación 1. } \alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α : Coeficiente alfa de Cronbach

k : Número de ítems

Vi : Varianza de cada ítem

Vt : Varianza total

Fase 3: Calificación y análisis de los resultados

Esta fase tiene como objetivo identificar la situación actual de las entidades objeto de estudio.

Paso 3.1 Determinación de las situaciones estresantes de las organizaciones

Se analizaron los datos de las tres organizaciones en relación con las situaciones que causan mayor estrés a los empleados públicos mediante una entrevista virtual con los funcionarios, para elaborar un diagrama causa-efecto, que permita visualizar lo más relevante de aquellas situaciones y facilitar la discusión y el análisis en torno a la identificación de causas y posibles soluciones para problemas asociados. Esta herramienta se la puede aplicar de forma presencial o virtual con la finalidad de estimular la libre exposición o tormenta de ideas o *brain storming*.

Paso 3.2 Determinación de los valores calificativos de estilos de afrontamiento

Una vez analizado el estrés laboral que puede ser causado por distintos factores, en la encuesta se determinaron las 8 respuestas de afrontamiento por cada organización. La encuesta se procesó y evaluó sumando los valores de los ítems ubicados en cada columna del patrón y luego se dividió por el número de ítems contestados. Al final, se colocó el resultado debajo de cada columna junto a las iniciales correspondientes a la respuesta de afrontamiento evaluada.

Fase 4: Presentación de los resultados

En esta fase el objetivo fue determinar si existen diferencias y/o semejanzas en los estilos de afrontamiento que emplea cada organización, mediante la técnica de análisis de varianza (ANOVA), también conocida como análisis factorial. Cabe mencionar que se inició, como primer paso, aplicando la suma de cuadrados total (SST) (ecuación 2), posteriormente la suma de cuadrados de tratamientos ($SSTr$) (ecuación 3) y, finalmente, la suma de cuadrados del error (SSE) (ecuación 4).

$$\text{Ecuación 2. } SST = \sum_{i=1}^i \sum_{j=1}^j (X_{ij} - X_{i.})^2$$

$$\text{Ecuación 3. } SST_r = \frac{x \sum xi^2}{J} - \frac{x^2}{IJ}$$

$$\text{Ecuación 4. } SSE = SST - SST_r$$

Paso 4.1 Diferencias o semejanzas de las tres organizaciones según el organigrama de posición

Se detalló el personal que labora en cada entidad de acuerdo con las actividades que se realizan en cada área mediante el mapa de procesos de cada organización, el cual permitió identificar y detectar deficiencias organizativas que no han sido tomadas en cuenta en el reordenamiento laboral, lo que ocasiona una inadecuada distribución de funciones o causales que conllevan a que se genere estrés laboral, efecto que después se ve plasmado en la evaluación del desempeño de cada servidor.

Paso 4.2 Diferencias o semejanzas de las tres organizaciones según características demográficas

En este paso se evaluó estadísticamente cómo influyen dichas características en el tipo de estrategias de afrontamiento, si dicha relación ha resultado alta, media o baja, con base en el género y la edad de los empleados públicos.

Fase 5: Estrategias de mejora

El objetivo consiste en dar a conocer, mediante un informe, los tipos de estrategias aplicadas en cada entidad con el fin de elaborar planes de acción que se aplique en

cada unidad y de esta forma mitigar el estrés laboral.

Paso 5.1 Estrategia de mejora para afrontar los efectos del estrés laboral

En este paso, de acuerdo con los resultados, se planteará una estrategia para que las unidades la incluyan en sus planes de acción, conjuntamente con los objetivos determinados y establecidos en la gestión por resultados, con la finalidad de que exista un control adecuado y mitigar el estrés laboral dentro de las organizaciones.

Paso 5.2 Elaboración del informe final para las organizaciones

En este paso se mostrarán los resultados del análisis cuantitativo de los datos demográficos (edad y género), el análisis obtenido de las respuestas de cada empleado público — considerando las respuestas que se evalúan mediante el cuestionario de Moos—, qué tipos de afrontamientos son utilizados dentro de cada institución, la focalización utilizada y la actividad que utiliza el personal como recurso de afrontamiento, además de las respectivas comparaciones para cumplir con los objetivos propuestos.

Análisis y resultados

Los principales resultados después de la aplicación de la metodología propuesta son los siguientes:

Determinación de la muestra para el estudio

La población de los empleados de las tres organizaciones está conformada por 109 personas (tabla 2).

Tabla 2. Población detallada del objeto de estudio

Entidad pública	Población
Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo	62
Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo	35
Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo Público y Empleo del Ministerio del Trabajo en Santo Domingo de los Tsáchilas	12
Total	109

Se solicitó autorización a las máximas autoridades de las organizaciones, para que, mediante las unidades, la encuesta sea socializada con todo el personal con el fin de que puedan contestarla una vez enviado el enlace.

Aplicación de inventario de respuesta al afrontamiento de Moos

Las encuestas fueron enviadas a los servidores públicos de cada organización, pero, por

motivos de licencias, vacaciones, comisiones sin RMU, modalidad de teletrabajo, no todos contestaron y accedieron al enlace. Por este motivo, se consolidaron las encuestas efectuadas, base determinante para continuar con la investigación de los estilos de afrontamiento que aplican los empleados públicos en cada organización, conforme la tabla 3.

Tabla 3. Tabla de encuestas aplicadas sobre los inventarios de respuestas de Moos

Entidad pública	Encuestas solicitadas	Encuestas aplicadas
Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo	62	43
Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo	35	28
Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo Público y Empleo del Ministerio del Trabajo en Santo Domingo	12	11
Total	109	82

El inventario de respuestas de afrontamiento se midió de acuerdo con el número de personas que respondieron la encuesta y conforme el número de preguntas contestadas, con un coeficiente de 0.94. Además, en determinados contextos y por tácito conve-

nio, se consideró que valores de alfa superiores a 0.7 o 0.8, dependiendo de la fuente, son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Una vez aplicada la ecuación 1, se obtuvieron los resultados contenidos en la tabla 4.

Tabla 4. Cálculo de la alfa de Cronbach

Σ (símbolo sumatoria)	
α (alfa)	0.944557491
k (número de ítems)	48
V_i (varianza de cada ítem)	38.85797145
V_t (varianza total)	517.2732005

El alfa de Cronbach es de 0.94, lo que demuestra que es un instrumento válido, por ende, muestra su consistencia o confiabilidad para utilizarlo y lograr el objetivo de la investigación.

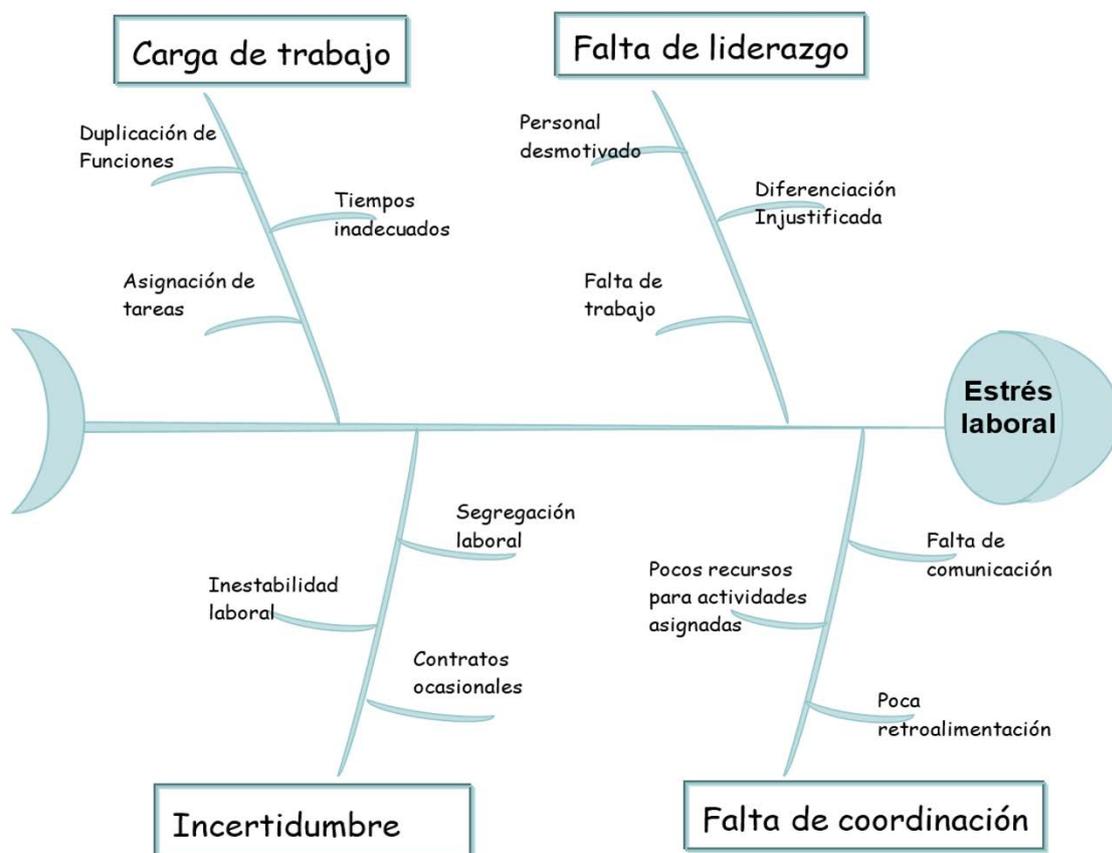
Determinación de las situaciones estresantes de las organizaciones

Se hizo una entrevista a los empleados públicos, de manera aleatoria, para determinar las

situaciones estresantes de cada organización. Estas fueron analizadas en un diagrama causa-efecto, como se puede ver en la figura 2. Esta herramienta permitió visualizar las causas que provocan como efecto final el estrés laboral.

Es importante resaltar que el origen del estrés laboral dentro de estas organizaciones se concentra en cuatro grandes aspectos que guardan semejanza entre sí.

Figura 2. Matriz causa-efecto, estrés laboral



Determinación de los valores calificativos de los estilos de afrontamiento

Como se ha mencionado anteriormente, el estrés laboral dentro de estas organizaciones puede ser causado por distintos facto-

res. Para determinar los valores calificativos de estilos de afrontamiento es necesario conocer el puntaje asignado a las respuestas de la encuesta por cada organización, las cuales fueron cuantificadas considerando la escala de nunca = 0, una o dos veces = 1, algunas veces = 2 y muchas veces = 3. En el

momento que fueron sumadas las respuestas, se puede visualizar el análisis lógico (AL), revalorización positiva (RP), búsqueda de apoyo y guía (BAG), solución de problemas (SP), evitación cognitiva (E), aceptación-resignación (AR) búsqueda de gratificaciones alternativas (BGA) y descarga emocional (DE). Conforme al puntaje obtenido, se puede determinar si el estilo de afrontamiento es bajo (1), medio (2) o alto (3).

En la tabla 5 se determina que el Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo está enfocado en el afrontamiento por aproximación, donde tiene una mayor relevancia de acuerdo con el puntaje obtenido del inventario de respuestas, de 1.56 que equivale a un nivel medio de estilo de afrontamiento. Si bien el afrontamiento por evitación también prevalece, el más desarrollado dentro de la organización es el de por aproximación.

Tabla 5. Determinación de los valores calificativos del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo

Análisis lógico		Revalorización positiva		Búsqueda de apoyo y guía		Solución de problemas		Evitación cognitiva		Aceptación-resignación		Búsqueda de gratificaciones alternativas		Descarga emocional	
P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
1	82	2	88	3	70	4	61	5	74	6	70	7	77	8	29
9	66	10	57	11	53	12	96	13	80	14	54	15	59	16	38
17	54	18	96	19	25	20	74	21	66	22	52	23	67	24	39
25	58	26	50	27	36	28	61	29	48	30	51	31	74	32	18
33	68	34	86	35	55	36	80	37	66	38	27	39	64	40	51
41	66	42	79	43	76	44	80	45	40	46	46	47	61	48	57
	394		456		315		452		374		300		402		232
	1.53		1.77		1.22		1.75		1.45		1.16		1.56		0.9

De acuerdo con los resultados que constan en la tabla 6, la Dirección Distrital y Articulación Territorial de Agrocalidad Santo Domingo recurre a un afrontamiento por aproximación, con un total de 1.71, que lo ubica en un nivel medio, en lo que respecta a afrontar situaciones estresantes dentro de la organización.

Como refleja en los resultados de la tabla 7, las primeras cuatro respuestas (AL, RP, BAG y SP) pertenecen al afrontamiento por aproximación y las siguiente cuatro respues-

tas (E, AR, BGA y DE) al afrontamiento por evitación. Este valor, de acuerdo con los resultados, es el más predominante, es decir que los empleados públicos que conforman cada organización tienden a sobrellevar los problemas con un estilo cognitivo, como el modo habitual de procesar la información y de utilizar los recursos cognitivos, tales como: la percepción, la memoria, el procesamiento. En consecuencia, es bueno porque no involucran la parte sentimental o no enfrentan un problema de salud mental como la depresión.

Tabla 6. Determinación de los valores calificativos de la Dirección Distrital de Agrocalidad Santo Domingo

Análisis lógico		Revalorización positiva		Búsqueda de apoyo y guía		Solución de problemas		Evitación cognitiva		Aceptación-resignación		Búsqueda de gratificaciones alternativas		Descarga emocional	
P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
1	51	2	57	3	51	4	36	5	55	6	46	7	48	8	25
9	48	10	44	11	42	12	61	13	51	14	31	15	42	16	30
17	49	18	63	19	14	20	54	21	47	22	27	23	41	24	22
25	42	26	37	27	29	28	43	29	39	30	32	31	54	32	22
33	40	34	54	35	45	36	62	37	48	38	23	39	40	40	25
41	55	42	50	43	58	44	60	45	32	46	24	47	51	48	48
	285		305		239		316		272		183		276		172
	1.7		1.82		1.42		1.88		1.62		1.09		1.64		1.02

Tabla 7. Determinación de los valores calificativos de la Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo y Empleo del Ministerio del Trabajo de Santo Domingo

Análisis Lógico		Revalorización Positiva		Búsqueda de apoyo y guía		Solución de problemas		Evitación cognitiva		Aceptación-resignación		Búsqueda de gratificaciones alternativas		Descarga emocional	
P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
1	21	2	22	3	21	4	12	5	22	6	18	7	20	8	9
9	15	10	23	11	14	12	27	13	22	14	12	15	13	16	10
17	17	18	27	19	4	20	22	21	20	22	12	23	22	24	12
25	19	26	15	27	10	28	14	29	14	30	15	31	25	32	5
33	25	34	31	35	20	36	23	37	22	38	12	39	21	40	12
41	19	42	17	43	19	44	26	45	15	46	6	47	20	48	20
	116		135		88		124		115		75		121		68
	1.76		2.05		1.33		1.88		1.74		1.14		1.83		1.03

Para el estudio de los resultados se utilizó el análisis de varianza ANOVA de un factor (con el programa Microsoft Excel), que permitió comparar varios grupos en una sola

variable cuantitativa; es decir, permite contrastar si existen diferencias significativas en la media de los niveles de las variables, como se observa en la tabla 8.

Tabla 8. Comparación de acuerdo al organigrama de posición

Organigrama de posición	Patronato Municipal de Inclusión Social de SD	Agrocalidad SD	Ministerio del Trabajo SD
Gobernantes	1	1	1
Adjetivos de asesoría	2	2	0
Agregadores de valor	20	18	6
Adjetivos de apoyo	20	6	4
Total	43	27	11

Como existen muestras de diferentes organizaciones, se aplicó ANOVA de un factor. Lo primero que se hizo fue desglosar el problema para encontrar la suma de cuadrados, cuál es el factor en las organizaciones, qué niveles se obtienen para el factor. En este caso, i vale 3.

Para cada uno de los niveles o tratamientos, existen cuatro réplicas que son las

contenidas dentro del organigrama de posición que se identifica con la letra J , se multiplica I por J y se obtiene un total de IJ 12 datos. El nivel de confiabilidad que se seleccionó es del 95 %, entonces da un error tipo 1 o alfa del 5 %, por lo tanto, alfa equivale al 0.05. Una vez identificado, se aplicaron las ecuaciones 2, 3 y 4. Los resultados constan en la tabla 9.

Tabla 9. Aplicación de la fórmula

SST	SSTr	SSE
676.25	128	548.25

Aplicadas las ecuaciones, se obtuvo la siguiente conclusión: la suma de cuadrados de tratamientos SST es significativamente más grande que la del error $SSTr$, lo más pro-

bable es que al final se obtenga diferencias entre las muestras.

Después se calculó la ANOVA, como se puede ver en la tabla 10.

Tabla 10. Tabla ANOVA

Fuentes de variación	Grados de libertad	SS	SM	f	F	p-value
Tratamiento	2	128	64	1.05	4.25649473	0.3889745
Error	9	548.25	60.92			
Total	11	676.25				

Dentro del total de grados de libertad, se calculó a I por J menos 1 que de igual manera da la suma de tratamiento, más error, por lo tanto, es correcto. Para suma de cuadrados (SS), que ya fue calculado anteriormente, solo se ubicó los valores donde corresponden. En la suma de cuadrados medios (MS) se genera de la suma de cuadrados entre los grados de libertad, es decir, entre

divisiones del mismo reglón. El valor calculado de f se obtuvo de la suma de cuadrados medios de tratamientos, entre la suma de cuadrados medios del error, al momento de efectuar la comparación con la F de tablas.

Siendo $f < F$ la hipótesis, y considerando el organigrama de posición, así no mantengan el mismo número de personal en cada puesto, existe similitud para afron-

tar situaciones estresantes. De igual forma, el *p-value* es mayor al alfa, no existe una diferencia significativa, por ende, las tres entidades manejan una similitud. En consecuencia, se concluye que debe ser porque se rigen por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y un reglamento interno apegado a los acuerdos ministeriales.

Diferencias y/o semejanzas de las tres organizaciones según características demográficas

Conforme a las características demográficas de la población de estudio de la tabla 11, se constató que los empleados públicos que laboran en las diferentes organizaciones son mayores de 31 años y la mayoría de sexo femenino.

De acuerdo con la tabla 12, el enfrentamiento entre las organizaciones es medio,

aun así se constató que hay un mejor afrontamiento a situaciones estresantes de los empleados públicos que laboran en Agrocalidad con 58 %, además de que la mayoría afronta situaciones estresantes por aproximación (análisis lógico, revalorización positiva, búsqueda de apoyo y orientación, resolución de problemas). Respecto al Ministerio del Trabajo, hay mayor predominio hacia el afrontamiento de medio a bajo en mayor porcentaje, además que los empleados públicos tienden al afrontamiento por aproximación y evitación (evitación cognitiva, aceptación-resignación, búsqueda de gratificaciones alternativas y descarga emocional), las cuales se encuentran en un porcentaje mayor a las demás, seguida por el Patronato Municipal de Inclusión Social de Santo Domingo.

Tabla 11. Diferencias y/o semejanzas de acuerdo con las características demográficas

Características demográficas		Patronato Municipal de Inclusión Social SD		Agrocalidad SD		Ministerio del Trabajo SD		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Edad	De 21 a 30 años	11	26 %	4	14 %	3	27 %	18	22 %
	De 31 a 45 años	29	67 %	15	54 %	6	55 %	50	61 %
	De 46 años a más	3	7 %	9	32 %	2	18 %	14	17 %
	P	0.038 (P < 0.05) S.S.							
Sexo	Femenino	31	72 %	9	32 %	6	55 %	46	56 %
	Masculino	12	28 %	19	68 %	5	45 %	36	44 %
	P	0.615 (P ≥ 0.05) N.S.							
Total		43	100.0	28	100.0	11	100.0	26	100.0

Tabla 12. Comparación de acuerdo con el estilo y estrategia

Dimensiones de Afrontamiento	Patronato Municipal de Inclusión Social SD		Agrocalidad SD		Ministerio del Trabajo SD		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Aproximación	6	55 %	7	58 %	7	54 %	20	56 %
Evitación	5	45 %	5	42 %	6	46 %	16	44 %
P	0.039 (P < 0.05) S.S.							
Total	11	100 %	12	100 %	13	100 %	36	100 %

Identificado el afrontamiento, que es por aproximación como consta en la tabla 13, es importante saber que dentro de las tres organizaciones prevalece con un mayor porcentaje la revalorización positiva. Conforme a la determinación de los estilos de afrontamiento del estrés laboral de los empleados públicos, se puede observar que lo relacionado con la descarga emocional es el parámetro más bajo dentro de cada una de ellas, por lo que es necesario aplicar, como estrategia de mejora, aquellas emociones que puedan ser compartidas

con las unidades para llevar a cabo actividades que prioricen un enfoque de socialización y confianza en las organizaciones públicas. Esas actividades se deben plantear como metas dentro de la gestión por resultados, mediante un proyecto para la unidad de talento humano, con la finalidad de incidir en el aumento de un clima laboral positivo, el cual, de acuerdo con los resultados, pueda ser de igual forma un proyecto de enfoque, donde los empleados públicos canalicen sus emociones y estas permitan mejorar dentro de la organización.

Tabla 13. Estilos de afrontamiento de los empleados públicos

Estilos de afrontamiento	Patronato Municipal de Inclusión Social SD		Agrocaldad Santo Domingo		Ministerio del Trabajo Santo Domingo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Análisis lógico	1.53	13 %	1.7	14 %	1.76	14 %	4.99	14 %
Revalorización positiva	1.77	16 %	1.82	15 %	2.05	16 %	5.64	16 %
Búsqueda de apoyo	1.22	11 %	1.42	12 %	1.33	10 %	3.97	11 %
Resolución de problemas	1.75	15 %	1.88	15 %	1.88	15 %	5.51	15 %
Evitación cognitiva	1.45	13 %	1.62	13 %	1.74	14 %	4.81	13 %
Aceptación-resignación	1.16	10 %	1.09	9 %	1.14	9 %	3.39	9 %
Búsqueda de gratificaciones alternativas	1.56	14 %	1.64	13 %	1.83	14 %	5.03	14 %
Descarga emocional	0.9	8 %	1.02	8 %	1.03	8 %	2.95	8 %
Total	11.34	100 %	12.19	100 %	12.76	100 %	36.29	100 %

Estrategias de mejora para afrontar el estrés laboral

Con la finalidad de que las organizaciones puedan identificar a tiempo los problemas que ocasionan un mayor estrés laboral y se interesen más por mantener un nivel positivo, es fundamental que consideren acciones correctivas y preventivas que sean positivas tanto para la salud física como mental de cada uno de los empleados públicos. Por esta razón se desarrolló una propuesta de un proyecto de mejora. Entre las etapas esenciales están:

1. Reconocimiento y logro de objetivos, a fin de fortalecer la identificación de los empleados públicos;
2. Capacitaciones a los gerentes de línea de cómo dirigir al personal, para mejorar la relación jefe-subordinado;
3. Trabajo en equipo y pausas activas para crear una cultura organizacional;
4. Comunicación a fin de mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación; y
5. Planes de carrera y desarrollo para fortalecer el ambiente de estabilidad.

Hay que recalcar que el proyecto de base de esta investigación, como propues-

ta para afrontar el estrés laboral, se elaboró conjuntamente con las metas de cada entidad pública para la mejora del clima laboral y evaluación del desempeño. Independientemente de las normativas legales específicas de cada organización, pueden aplicar estos resultados en cada una para que se genere una mejora en lo que respecta a las calificaciones que se obtienen en la gestión por resultados sobre el cumplimiento de indicadores. Esos resultados también se reflejarían en la calificación semestral del clima laboral, encuesta que se aplica en junio y diciembre.

Conclusiones

En la investigación se optó por aplicar del inventario de respuestas de afrontamiento de Moos, el cual permitió identificar la manera de afrontar el estrés laboral desde la perspectiva del funcionario público de las organizaciones en estudio. Por medio de este se pudo identificar patrones comunes como fuentes de estrés laboral influidas por una estructura organizativa de posición; sin embargo, existen diferencias mínimas en cuanto a las estrategias por afrontamiento y evitación.

A partir del procedimiento aplicado, se determinó que existen patrones similares en los estilos de afrontamiento del estrés laboral utilizados tanto por el Patronato Municipal de Inclusión Social, la Dirección Distrital Agrocalidad como por la Delegación Provincial del Servicio Público del Trabajo y Empleo del Ministerio del Trabajo, todas ubicadas en Santo Domingo de los Tsáchilas. Además, se comprueba que la revalorización positiva es la que tiene mayor relevancia y aceptación dentro de las tres referidas organizaciones.

Con base en los resultados, se recomienda implementar programas y estrategias de afrontamiento del estrés laboral dentro de cada organización, mediante las unidades de talento humano, con la participación activa de todo el personal. El objetivo será disminuir los estresores laborales que se producen por

factores comunes o diversos, para recuperar la estabilidad laboral y emocional.

Se recomienda, además, hacer estudios internos partiendo de esta investigación, a fin de complementarla con otras variables, para desarrollar investigaciones inherentes al personal del sector público, así como también para mitigar las consecuencias que trae consigo la utilización de estrategias de afrontamiento improductivas. Esos estudios deben permitir fortalecer la participación proactiva de empleados públicos que desarrollan actitudes favorables de afrontamiento al estrés laboral, para incentivar a sus compañeros a la continuidad y mantenimiento de prácticas de afrontamiento contra el estrés laboral.

Es primordial fortalecer la participación de todo el personal para obtener resultados positivos donde exista una mayor comunicación entre jefe inmediato y subordinado, que ayuden a mitigar los factores desencadenantes del estrés laboral, lo cual se logra siendo más conscientes de que el estrés laboral es una enfermedad laboral silenciosa.

Referencias

- Bruges, D. (2018). Manejo del estrés como estrategia de afrontamiento en empresas de telefonía móvil privadas binacional. *Consensus: Revista Interdisciplinaria de Investigación*, 1(2), 2–12. <https://bit.ly/3q8DKYu>
- Chapilliquin Torres, L. M. (2021). *Estilos de afrontamiento del estrés laboral en los empleados del sector público: Estudio comparado en organizaciones de Santo Domingo, 2021*. [Tesis de maestría no publicada]. Universidad UTE.
- Chiavaneto, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.ª Ed). McGraw-Hill.
- Cortes Angulo, M. N., & Torres Fuentes, N. L. (2017). *El estrés laboral: Un factor de riesgo psicosocial que afecta a los combatientes*. [Tesis de grado, Universidad Piloto]

- de Colombia]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/3mJIm59>
- De Canales, F. H., De Alvarado, E. L., & Pineda E. B. (1994). *Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud* (2.ª Ed.). Organización Panamericana de la Salud.
- Flores Peralta, K. P., & Tarrillo Segura, J. (2018). *Estrés laboral y su relación con el compromiso organizacional en los colaboradores del Área de Recursos Humanos de la Oficina De Gestión de Servicios de Salud Bajo Mayo, Tarapoto, 2018*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/3ENvRvt>
- García Herrero, S., Mariscal Saldaña, M. A., López Perea, E. M., & Quiroz Flores, M. F. (2016). Influencia de la demanda, control y apoyo social sobre el estrés laboral. Análisis por situación laboral de la V Encuesta Europea sobre condiciones de trabajo. *DYNA*, 83(195), 52–60 <http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v83n195.47889>
- García-Morán, M. C., & Gil-Lacruz, M. (2016). El estrés en el ámbito de los profesionales de la salud. *Persona*, (19), 11–30. <https://bit.ly/3wjPzwa>
- Hualpa Quispe, M. I., & Ortiz Mamani, L. D. (2019). *Estrés laboral y estrategias de afrontamiento en el profesional de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Honorio Delgado y Clínica San Juan de Dios, Arequipa*. [Tesis de especialidad, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/3k1GGck>
- Ronquillo Horsten, J. L. (2016). El estrés laboral en las organizaciones. *Revista del Instituto de Especialización para Ejecutivos*, (1), 50–52. <https://bit.ly/3ksFM1W>
- Lazarus, R., & Folkman, C. (1986). *Estrategias de afrontamiento*. Desclée De Brouwer.
- Leka, S., Griffiths, A. & Cox, T. (2004). *La organización del trabajo y el estrés: Estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. Organización Mundial de la Salud. <https://bit.ly/3BJCEKp>
- Moos, R. H., & Schaefer, J. A. (1993). Coping resources and processes: Current concepts and measures. En L. Goldberger, & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (2.ª Ed., pp. 234–257). The Free Press.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Estrés en el trabajo: Un reto colectivo*. <https://bit.ly/2ZVReMo>
- Oviedo Aiquipa, M. M., & Talavera Rodríguez, R. (2016). *Estrés laboral, dimensiones de la personalidad y la personalidad resistente en miembros de la Policía Nacional del Perú de Arequipa-2016*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/31vyqUS>
- Palomino Hijar, D. A. (2017). *Estrategias de afrontamiento del estrés laboral empleada por policías de tránsito que trabajan en el sector II Pro-Lima Norte, 2016*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/3D0haVL>
- Peiró Silla, J. M. (2009). *Nuevas tendencias en la investigación sobre estrés laboral y sus implicaciones para el análisis y prevención de los riesgos psicosociales [Lección magistral]*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE). <https://bit.ly/3mM9KJG>
- Portero de la Cruz, S. (2019). *Estrés laboral, burnout, satisfacción, afrontamiento y salud general del personal sanitario de urgencias*. [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/3o1237W>
- Ramírez Macollunco, I. Z. (2017). *Estilos de afrontamiento al estrés y motivación laboral en el personal de salud de la Microred Ate III 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/3CLKmEx>
- Ramírez Velázquez, J. (2019). El estrés laboral desde una perspectiva relacional: Un modelo interpretativo. *Revista Colombiana de Antropología*, 55(2), 117–147. <https://doi.org/10.22380/2539472X.802>
- Riaño Montero, Á. A. (2017). *Estado del arte sobre estrés laboral entre los años 2005 y 2016*.

- [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/3CQwxQk>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 175–195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Salgado-Roa, J., & Leria-Dulčić, F. (2019). Burnout, satisfacción y calidad de vida laboral en funcionarios de la salud pública chilenos. *Universidad y Salud*, 22(1), 06–16. <https://doi.org/10.22267/rus.202201.169>
- Sánchez Bastidas, C. V., & Ocampo Vásquez, K. E. (2017). *Relación de los estilos de afrontamiento ante situaciones adversas y el estrés laboral en los empleados del sector público: Estudio comparado entre el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la Subsecretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito*. [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio ESPOL. <https://bit.ly/2Ye09Gr>