

Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión del Talento Humano

AUTORES:

CEDEÑO TERRANOVA CINTHYA GERMANIA

FERNÁNDEZ ZAPATA GASTÓN RAÚL

GER ZAMBRANO DANIEL EDUARDO

QUEVEDO ESPIN HIPATIA SALOMÉ

SANCHEZ JOUVE BETTY ELIZABETH

TOAPANTA GUAMAN JOSSELYN MELANY

VACA CELA JESSICA JOHANNA

TUTORES:

Jorge Contenti

Sigrid Arrieta

María García de Blanes

Esteban Arias

TEMA:

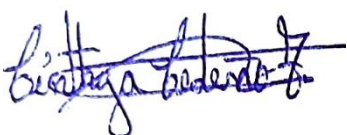
“Análisis del clima laboral y su relación con el síndrome de Burnout para prevenir el desgaste profesional y emocional en los trabajadores del área logística de la empresa Servientrega de la ciudad de Quito en los meses de mayor demanda (octubre a enero)”

Quito, noviembre 2025

Certificación de autoría

Nosotros, CINTHYA GERMANIA CEDEÑO TERRANOVA, GASTÓN RAÚL FERNÁNDEZ ZAPATA, DANIEL EDUARDO GER ZAMBRANO, HIPATIA SALOMÉ QUEVEDO ESPIN, BETTY ELIZABETH SANCHEZ JOUVE, JOSSELYN MELANY TOAPANTA GUAMAN, JESSICA JOHANNA VACA CELA, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



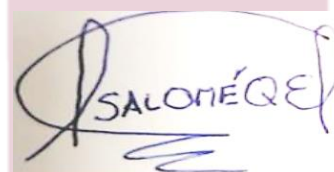
Firma del graduado
 CINTHYA GERMANIA CEDEÑO TERRANOVA



Firma del graduado
 GASTÓN RAÚL FERNÁNDEZ ZAPATA



Firma del graduado
 DANIEL EDUARDO GER ZAMBRANO



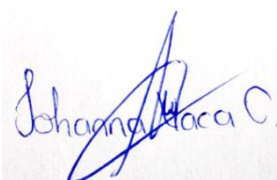
Firma del graduado
 HIPATIA SALOMÉ QUEVEDO ESPIN



Firma del graduado
 BETTY ELIZABETH SANCHEZ JOUVE



Firma del graduado
 JOSSELYN MELANY TOAPANTA GUAMAN

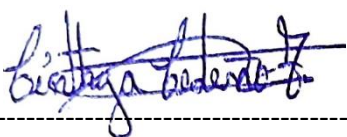


Firma del graduado
 JESSICA JOHANNA VACA CELA

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, CINTHYA GERMANIA CEDEÑO TERRANOVA, GASTÓN RAÚL FERNÁNDEZ ZAPATA, DANIEL EDUARDO GER ZAMBRANO, HIPATIA SALOMÉ QUEVEDO ESPIN, BETTY ELIZABETH SANCHEZ JOUVE, JOSSELYN MELANY TOAPANTA GUAMAN, JESSICA JOHANNA VACA CELA, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *“Análisis del clima laboral y su relación con el síndrome de Burnout para prevenir el desgaste profesional y emocional en los trabajadores del área logística de la empresa Servientrega de la ciudad de Quito en los meses de mayor demanda (octubre a enero)”*, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.



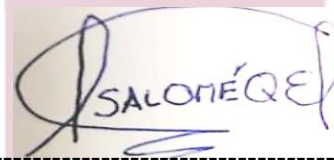
Firma del graduado
CINTHYA GERMANIA CEDEÑO TERRANOVA



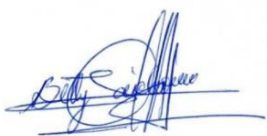
Firma del graduado
GASTÓN RAÚL FERNÁNDEZ ZAPATA



Firma del graduado
DANIEL EDUARDO GER ZAMBRANO



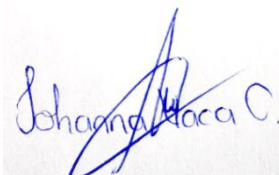
Firma del graduado
HIPATIA SALOMÉ QUEVEDO ESPIN



Firma del graduado
BETTY ELIZABETH SANCHEZ JOUVE



Firma del graduado
JOSSELYN MELANY TOAPANTA GUAMAN



Firma del graduado
JESSICA JOHANNA VACA CELA

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **ELENA FERNANDEZ y NATHALIE CHAUVIN**, declaramos que los graduandos: **CINTHYA GERMANIA CEDEÑO TERRANOVA, GASTÓN RAÚL FERNÁNDEZ ZAPATA, DANIEL EDUARDO GER ZAMBRANO, HIPATIA SALOMÉ QUEVEDO ESPIN, BETTY ELIZABETH SANCHEZ JOUVE, JOSSELYN MELANY TOAPANTA GUAMAN, JESSICA JOHANNA VACA CELA** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



ELENA FERNÁNDEZ
 Director/a de la
 Maestría en Gestión del Talento Humano



NATHALIE CHAUVIN
 Coordinador/a de la
 Maestría En Gestión del Talento Humano

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto primero a Dios, nuestro creador por darnos salud, bienestar y la oportunidad de cumplir nuestro objetivo. A nuestras familias, quienes, con su apoyo incondicional, fueron el pilar fundamental para el largo de este proceso académico. A nuestros docentes y mentores, por su guía, exigencia y compromiso con nuestra formación profesional. A quienes creyeron en nuestro trabajo y en la importancia del desarrollo humano dentro de las organizaciones. Y finalmente, a nosotros mismos, por la perseverancia, disciplina y espíritu colaborativo que hicieron posible la culminación de este proyecto de titulación en Talento Humano. Este proyecto representa no solo el cierre de una etapa, sino el inicio de una vida profesional guiada por los valores que promueve la gestión del talento humano.

AGRADECIMIENTOS

Los integrantes de este equipo expresamos nuestro sincero agradecimiento a Dios, nuestro creador, por darnos la oportunidad de culminar una meta más en el ámbito laboral, también expresamos nuestra gratitud a nuestras familias, por su apoyo constante, seguimiento durante el desarrollo de este proyecto de titulación. Su apoyo incondicional fue esencial para culminar con éxito esta etapa.

Extendemos también nuestro reconocimiento a nuestros docentes y tutores, quienes con su experiencia, guía y compromiso académico contribuyeron significativamente al fortalecimiento de nuestras competencias profesionales. Su acompañamiento y retroalimentación fueron fundamentales para la calidad de este trabajo.

Finalmente, agradecemos a nuestra institución educativa por brindarnos las herramientas, los espacios de aprendizaje y la formación integral que hicieron posible nuestra preparación como profesionales.

Índice

Índice	7
Índice de Tablas	11
Resumen	12
Abstract.....	13
Introducción.....	14
Capítulo 1	16
IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	16
1.1 Planteamiento del problema e importancia del estudio	16
1.2 Descripción del Problema.....	16
1.3 Justificación	16
1.4 Antecedentes	17
1.5 Análisis del entorno general y específico	17
1.6 Objetivos.....	20
1.7 Perfil de la organización.	20
1.8. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto.....	25
Capítulo 2	28
MARCO TEÓRICO	28
2.1 Definición del Clima Laboral	32
2.2 Estrés Laboral	34
2.3 Síndrome de Burnout	36
2.4 Relación entre el Clima Laboral y el Síndrome de Burnout en el contexto de Servientrega Quito	38
2.5 Burnout en el Sector Logístico	40
2.6 Gestión del Talento Humano, Clima Laboral y Síndrome de Burnout: Enfoque Sistémico en Servientrega Quito.....	42
2.7 Modelo de Maslach y Leiter para la Prevención del Síndrome de Burnout en Servientrega Quito durante los Meses de Mayor Demanda.	43
2.8. Integración del Modelo en las Recomendaciones Finales	45
Capítulo 3	46
METODOLOGÍA.....	46
3.1 Diseño de Investigación.....	46
3.2 Población y Muestra	46

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.3 Técnicas e Instrumentos.....	48
3.3.1 Encuesta de Clima Laboral	48
3.3.2 Maslach Burnout Inventory (MBI) – Versión Human Services Survey	49
3.4 Procedimiento	49
3.5 Consideraciones Éticas	50
3.6 Hipótesis de la Investigación	50
3.6.1 Hipótesis general	50
3.6.2 Hipótesis específicas	51
3.6.3 Operacionalización de Variables.....	51
3.6.4 Alineación del Marco Teórico con Resultados y Conclusiones.....	52
3.6.5 Alineación con Conclusiones	53
Capítulo 4	54
FILOSOFÍA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	54
4.1 Direccionamiento estratégico de Servientrega	54
4.2 Política de seguridad y salud en el trabajo.....	54
4.3 Responsabilidad social empresarial (RSE)	55
4.4 El Talento Humano en Servientrega	56
4.4.1 Competencias	57
4.5 Escala de Competencias en Servientrega.....	59
4.5.1 Las ventajas de usar este modelo en Servientrega	60
4.6 Diccionario de competencias para la Empresa Servientrega	61
Capítulo 5	63
DESARROLLO DEL DISEÑO Y PROPUESTA	63
5.1 Diseño de plan de acciones para mitigar el síndrome de burnout en Servientrega Ecuador	63
5.1.1 Resultados Encontrados	63
5.1.1 Análisis de la propuesta de valor.....	64
5.1.2 Deseabilidad, ¿qué es lo que quiere el cliente / usuario?	64
5.1.3 Factibilidad, ¿es factible su aplicación?	65
5.1.4 Viabilidad, ¿financieramente es rentable?.....	65
5.2 Proceso del Design Thinking	65
5.2.1 Fase de empatización	66

5.2.2 Preguntas que se podrían incluir en la entrevista como las más relevantes: ..	66
5.2.3 Fase de definición o interpretación.	67
5.2.4 Insights accionables:.....	70
5.3 Diseño de plan de acciones para mitigar el síndrome de burnout en Servientrega	72
5.3.1 Fase de ideación	72
5.3.2 Fase de prototipado	74
5.4 Storyboard narrativo de la entrega del plan de acciones:	75
5.4.1 Narrativa del problema.....	75
5.4.2 Narrativa de la solución.....	75
5.4.3 Narrativa de la implementación	75
5.4.4 Narrativa de la acción en marcha	76
5.4.5 Narrativa del impacto positivo	76
5.4.6 Narrativa del éxito.....	76
5.5 Storyboard gráfico	76
5.6 Demostración del esquema de la acción para el usuario:	77
5.7 Fase de Testeo.....	78
5.7.1 Acciones de testeo.....	78
5.7.2 Relevamiento de la retroalimentación recibida de nuestro usuario:	79
5.7 Gráfico de la plantilla BODI:.....	80
Capítulo 6	81
Impacto Financiero	81
6.1 Impacto financiero y laboral	81
6.2 Presupuesto del diseño del manual de acciones	82
6.2.1 Costo total remuneración mensual de los analistas de Seguridad y Salud Ocupacional (2)	82
En la siguiente tabla se refleja el detalle de la remuneración mensual de cada analista.....	82
6.2.2 Costo hora de los analistas.....	83
6.2.3 Costos para el desarrollo del proyecto.....	83
6.2.4 Costo de socialización y capacitación del manual de acciones	85
6.2.5 Costo de Employer Branding Interno	86
6.2.6 Presupuesto total de las etapas del proyecto	87

6.3 Importancia y razones para considerarlos.....	88
6.4 Aporte y visión de largo plazo	89
6.5 Human Capital Value Added (HCVA) - Valor Económico Agregado por el Capital Humano.....	90
6.5.1 Retorno de la inversión en capital humano (ROICH).....	90
6.5.2 Retorno de la inversión individual (por empleado)	91
Capítulo 7	93
Conclusiones y Aplicaciones	93
7.1 Conclusiones Generales	93
7.2 Conclusiones Específicas.....	94
7.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación.....	94
7.2.2. Contribución a la gestión empresarial	95
7.2.3. Contribución a nivel académico	95
7.2.4. Contribución a nivel personal	96
7.3. Limitaciones a la Investigación	97
Referencias	98

Índice de Tablas

Tabla 1	Análisis PESTEL	18
Tabla 2	Análisis DAFO	19
Tabla 3	Análisis FOFADODA	20
Tabla 4	Modelo de Maslach y Leiter y Acciones Preventivas	44
Tabla 5	Variable Independiente: Clima Laboral	51
Tabla 6	Variable Dependiente: Síndrome de Burnout	52
Tabla 7	Resumen de proceso motivación, comportamiento y resultados	58
Tabla 8	Diccionario de competencia para la empresa Servientrega	61
Tabla 9	Esquema de la acción para el usuario	77
Tabla 10	Remuneración mensual y beneficios	82
Tabla 11	Valor hora del Analista de Seguridad y Salud Ocupacional	83
Tabla 12	Costos para el desarrollo del proyecto	84
Tabla 13	Costos de socialización y capacitación	86
Tabla 14	Costo de Employer Branding – interno	87
Tabla 15	Presupuesto total de las etapas del proyecto	87

Resumen

El presente proyecto se centra en el análisis del clima laboral y su relación con el síndrome de Burnout dentro del área logística de la empresa Servientrega, en la ciudad de Quito, durante los meses de mayor demanda operativa (octubre a enero). Este período se caracteriza por un incremento significativo en la carga de trabajo, lo que puede generar tensiones, desgaste profesional y afectaciones emocionales en los colaboradores.

Con base en esta problemática, se plantea el diseño y aplicación de estrategias orientadas a evaluar y mejorar el ambiente laboral, con el fin de prevenir el agotamiento físico y emocional del personal. La finalidad es fortalecer el bienestar de los trabajadores, promover la eficiencia operativa y establecer mecanismos de control, detección y prevención que permitan mitigar los riesgos asociados al estrés laboral en temporadas críticas.

Para el desarrollo de esta investigación, se ha adoptado la metodología ágil Design Thinking, la cual facilita una interacción constante con los colaboradores involucrados, promoviendo la comprensión profunda de sus necesidades y la creación de soluciones óptimas. Este enfoque permite identificar oportunidades de mejora y generar propuestas que aporten valor a la organización, mediante una gestión más humana, empática y orientada al bienestar integral del talento.

En conjunto, este proyecto busca no solo diagnosticar la situación actual del clima laboral en el área logística, sino también impulsar una transformación organizacional que promueva prácticas saludables, sostenibles y alineadas con el bienestar profesional y emocional de los trabajadores.

Abstract

This project focuses on analyzing the organizational climate and its relationship with Burnout syndrome within the logistics department of Servientrega, located in the city of Quito, during the months of highest operational demand (October to January). This period is characterized by a substantial increase in workload, which can generate heightened levels of tension, professional fatigue, and emotional strain among employees.

In response to this issue, the project proposes the design and implementation of strategies aimed at assessing and enhancing the work environment, with the purpose of preventing physical and emotional exhaustion among personnel. The objective is to strengthen employee well-being, foster operational efficiency, and establish mechanisms for control, early detection, and prevention to mitigate the risks associated with work-related stress during peak-demand seasons.

For the development of this study, the agile Design Thinking methodology has been adopted, as it facilitates continuous interaction with the involved personnel, promotes a deeper understanding of their needs, and supports the co-creation of effective solutions. This approach enables the identification of improvement opportunities and the formulation of proposals that generate organizational value through a more human-centered, empathetic, and well-being-oriented approach to talent management.

Overall, this project aims not only to diagnose the current state of the work climate in the logistics area, but also to promote an organizational transformation that fosters healthy, sustainable practices aligned with the professional and emotional well-being of employees.

Introducción

En la dinámica del sector de la logística, la eficiencia y la rapidez son factores de cambio habituales, sin embargo, detrás del valor de una entrega a tiempo, hay un componente humano fundamental que a menudo se ve sometido a presiones y exigencias cada vez mayores. El presente proyecto de tesis, titulado "Análisis del clima laboral y su relación con el síndrome de Burnout", nace precisamente de la necesidad de poner el foco en ese capital humano, específicamente en los trabajadores del área logística de la empresa Servientrega en Quito.

El proyecto de estudio se sitúa en un contexto crítico: los meses de mayor demanda operativa, que comprenden de octubre a enero. Durante este periodo, la dinámica laboral cambia drásticamente; mientras el volumen de envíos crece exponencialmente impulsado por las fiestas navideñas y el cierre de año, también lo hacen las exigencias físicas y mentales sobre el personal. Es en este escenario donde el clima laboral se pone a prueba, y donde el riesgo de desarrollar el Síndrome de Burnout entendido no solo como cansancio, sino como un desgaste emocional profundo y despersonalización se vuelve una amenaza tangible para el bienestar de los colaboradores.

Por lo tanto, el propósito central de esta investigación es analizar cómo interactúan estas variables bajo presión y determinar de qué manera el entorno de trabajo influye en la aparición de este desgaste. No se trata únicamente de un diagnóstico académico, sino de una búsqueda de soluciones. El proyecto tiene como fin último identificar los factores de riesgo para construir una propuesta de estrategias e intervención sólida, orientada a

prevenir riesgos psicosociales y promover condiciones laborales que protejan la salud mental y física del equipo, asegurando así la sostenibilidad operativa de la empresa.

El proyecto para una mejor guía y análisis está estructurado de la siguiente manera:

- El Capítulo 1 expone el planteamiento del problema, la justificación de la investigación y los objetivos trazados.
- El Capítulo 2 desarrolla el marco teórico, revisando la literatura existente sobre clima organizacional y el síndrome de Burnout.
- El Capítulo 3 presenta la metodología utilizada para el levantamiento y análisis de datos.
- El Capítulo 4 aborda la propuesta de intervención práctica diseñada a partir de los hallazgos.
- Finalmente, el Capítulo 5 expone el análisis financiero de la propuesta, cerrando con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Capítulo 1

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Planteamiento del problema e importancia del estudio

El área logística de Servientrega experimenta picos de demanda entre octubre y enero, lo que genera sobrecarga laboral, presión por tiempos, extensas jornadas y aumento del estrés laboral. Estas condiciones contribuyen a la aparición de síntomas asociados al síndrome de Burnout, tales como agotamiento emocional, despersonalización y disminución del rendimiento.

1.2 Descripción del Problema

El personal del área logística de Servientrega presenta señales de desgaste profesional derivadas de la sobrecarga laboral en temporadas altas, afectando su bienestar emocional y el desempeño operativo, situación que evidencia la necesidad de evaluar el clima laboral y los niveles de Burnout para diseñar acciones preventivas.

1.3 Justificación

A nivel institucional, este estudio permite identificar riesgos psicosociales que afectan el desempeño del personal logístico. A nivel social, promueve condiciones laborales saludables. A nivel académico, aporta evidencia sobre Burnout en el sector logístico ecuatoriano.

En Servientrega, el área de logística enfrenta picos de trabajo estacionales que, de no ser gestionados adecuadamente, generan desgaste emocional y deterioro de la productividad. Implementar un programa de prevención permitirá mejorar la calidad del servicio, reducir costos por rotación y ausentismo, y fortalecer la responsabilidad social

empresarial, también contribuye al bienestar de los trabajadores y sus familias, favoreciendo un entorno más saludable.

1.4 Antecedentes

Servientrega fue fundada en 1982 en Colombia como una empresa de mensajería nacional y, debido a su rápida expansión, consolidó su presencia en varios países de Latinoamérica, incluyendo Ecuador en 1999 (Servientrega, 2023). Desde su llegada, se ha posicionado como líder en soluciones logísticas, con una fuerte presencia en envíos nacionales, internacionales y comercio electrónico. Su misión es facilitar la conectividad de personas y empresas mediante servicios logísticos integrales, confiables y de alta calidad y su visión es ser reconocidos en Latinoamérica como líderes en innovación y servicio logístico, generando valor sostenible para clientes, colaboradores y la sociedad. tiene valores corporativos como compromiso, honestidad, servicio, trabajo en equipo, innovación y responsabilidad social.

La matriz de Servientrega Ecuador se encuentra en la ciudad de Quito, con cobertura nacional en todas las provincias y operaciones internacionales en más de 12 países. Es una empresa privada, constituida como sociedad anónima. La compañía es considerada una gran empresa, con más de 2.500 empleados a nivel nacional, de los cuales una proporción importante labora en el área de logística

1.5 Análisis del entorno general y específico

Se presenta una serie de análisis del entorno general de la empresa Servientrega, la primera tabla se basa en el análisis PESTEL, en el mismo que enfoca factores políticos, económicos, social, tecnológico, ecológico y legal.

Tabla 1 Análisis PESTEL

FACTOR	ASPECTOS RELEVANTES	IMPACTO EN LA EMPRESA
Político	Normativa laboral vigente en Ecuador relacionada con jornadas de trabajo, horas extraordinarias, descansos obligatorios y beneficios de ley.	Alto, ya que regula la carga horaria y las condiciones laborales, influyendo directamente en el clima laboral y el riesgo de agotamiento del personal.
Económico	Incremento de la demanda en el comercio electrónico, inflación y aumento de los costos de combustible y transporte, especialmente en temporadas altas (octubre–enero).	Alto, debido a que la presión por cumplir con la demanda incrementa la carga laboral y el estrés en el área logística.
Social	Exigencias de inmediatez en las entregas, mayor presión de los clientes y picos de trabajo en fechas festivas.	Alto, pues estas condiciones generan sobrecarga laboral, tensión emocional y mayor probabilidad de síndrome de Burnout en los trabajadores.
Tecnológico	Implementación de herramientas digitales, automatización de procesos logísticos y uso de inteligencia artificial para la gestión de rutas y tiempos.	Medio–Alto, ya que contribuye a mejorar la eficiencia operativa, pero requiere adaptación y capacitación del personal para evitar estrés tecnológico.
Ecológico	Regulaciones ambientales relacionadas con el transporte, control de emisiones y reducción de la huella de carbono.	Medio, debido a que pueden implicar ajustes operativos que incidan en la organización del trabajo y la presión sobre el personal.
Legal	Normativa de seguridad y salud ocupacional, prevención de riesgos laborales y disposiciones para la protección de la salud mental en el trabajo.	Alto, al ser una obligación legal que exige a la empresa implementar acciones preventivas frente al desgaste profesional y emocional.

Nota: La tabla es de elaboración propia que toma en cuenta el factor, aspectos relevantes y cuál es el impacto que se produce en la empresa.

La segunda tabla se basa en el análisis DAFO, esta herramienta nos permite ver las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas. De acuerdo a un estudio que se realizó en la empresa y se pudo detectar estos puntos algunos críticos y otros favorables para la empresa.

Tabla 2 Análisis DAFO

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Marca consolidada en el mercado logístico.	Sobrecarga laboral en temporada alta.
Experiencia y cobertura nacional.	Deficiente comunicación interna.
Uso de tecnología de rastreo y control.	Falta de programas de bienestar laboral permanentes.
Compromiso de los colaboradores con los objetivos.	Escasez de reconocimiento y motivación.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Crecimiento del e-commerce en Ecuador.	Alta rotación de personal en el sector logístico.
Implementación de políticas de salud ocupacional.	Competencia creciente en servicios de mensajería como DHL, TRAMACO.
Programas de formación en liderazgo y bienestar.	Riesgo de demandas laborales por burnout y estrés. /Congestión vial en Quito.

Nota: La tabla es de elaboración propia, creada desde la investigación para conocer mejor sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

La tercera tabla se basa en el análisis **FOFADODA**, esta herramienta nos permite evaluar y entender cuál es la situación interna de la Empresa Servientrega, lo cual facilita a la hora de tomar una decisión o implementar una estrategia.

Tabla 3 Análisis FOFADODA

Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
Invertir en programas de capacitación y bienestar aprovechando el crecimiento del e-commerce.	Usar la tecnología y la experiencia para diferenciarse de la competencia.
Estrategias (DO)	Estrategias (DA)
Implementar comunicación interna y reconocimiento para mejorar la motivación.	Reducir la sobrecarga laboral mediante contrataciones temporales en temporada alta.

Nota: La tabla es de Elaboración Propia en la cual se visualiza las estrategias basado en la herramienta FOFADODA

1.6 Objetivos

Objetivo General

Analizar la relación entre el clima laboral y el síndrome de burnout en el personal del área de logística de Servientrega Ecuador – Quito, en los meses de mayor demanda.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el clima laboral en el área logística
- Identificar los niveles de Burnout en el personal.
- Analizar la relación entre ambas variables.
- Diseñar una propuesta de intervención para disminuir el desgaste emocional.

1.7 Perfil de la organización.

Nombre de la empresa. - Servientrega Ecuador S.A.

Actividades de Servientrega Ecuador. - Servientrega Ecuador se dedica principalmente a la logística y el servicio de mensajería y paquetería. Sus actividades incluyen la recolección, transporte, distribución y entrega de documentos y mercancías a nivel nacional e internacional. También ofrece servicios de almacenamiento, manejo de inventarios, soluciones de empaque y embalaje, así como logística especializada para

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

sectores específicos como el farmacéutico. La empresa opera una amplia red de puntos de atención y centros logísticos en todo el país.

Misión. - Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país.

Visión. - Queremos que Servientrega sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.

Valores. - Los valores que rigen la filosofía de servicio en sus operaciones y que estas interactúan con sus clientes y colaboradores son: seguridad, compromiso, integralidad y globalidad.

Ubicación. - La matriz de Servientrega Ecuador se encuentra en la ciudad de Quito en la Av. Galo Plaza Lasso E 1-75 y Los Cedros, con cobertura nacional en toda las provincias y operaciones internacionales en más de 12 países. Tiene 02 sedes, una en la ciudad de Guayaquil y la otra en la ciudad de Cuenca.

Servientrega dispone de bodegas en Quito y Guayaquil para almacenamiento de inventarios, preparación de pedidos y manejo de mercancías de alto volumen. Estas instalaciones permiten a la empresa ofrecer servicios de logística integral, especialmente para clientes corporativos y comercios electrónicos.

Propiedad y forma jurídica. - Servientrega Ecuador es una sociedad anónima constituida legalmente el 4 de julio de 1994, bajo la razón social Servientrega Ecuador S.A. y registrada con el RUC 0991285679001. La propiedad de la empresa incluye

participación de accionistas extranjeros, destacando empresas como Solution Assets Corporation y Lince Holding Corp., lo que la califica como una inversión extranjera directa. Esta estructura jurídica y accionaria le permite operar de manera formal en el país, cumpliendo con la normativa local y gestionando sus operaciones logísticas y financieras bajo un marco corporativo consolidado.

Marcas de Servientrega Ecuador. - Dentro de su estructura comercial, la empresa maneja varias marcas y unidades de negocio:

- ServientregaBox: Servicio de casillero internacional para compras en línea desde el extranjero, especialmente Estados Unidos, que permite importar productos hacia Ecuador.
- Servifarma: Marca especializada en logística farmacéutica, enfocada en el transporte y almacenamiento de medicamentos bajo estándares sanitarios.
- Líneas internas como Mercancía Premier y Mercancía Industrial, orientadas a distintos tipos de clientes según volumen y características del envío.

Productos y Servicios de Servientrega Ecuador. -

- Envío de Documentos. - Servicio de mensajería para sobres y documentos con entrega puerta a puerta. Incluye seguimiento y distintos tiempos de entrega según distancia.
- Transporte de Mercancías. - Envío de paquetes y productos a nivel nacional e internacional. Incluye opciones para clientes minoristas, empresas de ventas por catálogo, comercio electrónico y distribuidores industriales.
- Servicio Internacional. - Gestión de envíos hacia otros países, incluyendo acompañamiento en procesos de exportación, importación y trámites aduaneros.

- Almacenamiento (Warehousing). - Ofrecen bodegas en varias ciudades del país para guardar inventarios, controlar entradas y salidas, y facilitar la logística de empresas que requieren espacio físico.
- Empaque y Embalaje. - Proveen materiales y servicio especializado de embalaje para asegurar la integridad de los envíos.
- Logística Farmacéutica (Servifarma). - Solución para transporte y almacenamiento de medicamentos, con cumplimiento de normas sanitarias y protocolos especiales.
- Logística de Última Milla. - Entrega de paquetes en zonas urbanas, rurales y de difícil acceso, garantizando cobertura amplia en Ecuador.
- Seguimiento de Envíos. - Sistema de rastreo en línea que permite conocer el estado y ubicación del paquete hasta la entrega final.
- Centros de Solución. - Amplia red de puntos de atención para enviar, retirar o consultar envíos, disponibles en todo el país.

Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio.- Servientrega Ecuador presta sus servicios en todo el territorio nacional. Atiende el mercado ecuatoriano mediante la distribución de documentos, paquetería, carga, mercancías y servicios logísticos especializados, incluyendo soluciones para empresas, almacenamiento y distribución. La empresa cuenta con una amplia red operativa que supera las 308 ciudades y más de 500 puntos de atención, lo que le permite llegar tanto a grandes centros urbanos como Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Manta o Loja, así como a zonas de difícil acceso como Lago Agrio, El Coca, Puyo, Tena, Zamora e incluso las Islas Galápagos.

Sus actividades de negocio se desarrollan principalmente desde su sede ubicada en Guayaquil, desde donde coordina su red de transporte, centros de distribución y almacenes, especialmente en Guayaquil y Quito. La empresa opera con infraestructura y vehículos propios para garantizar cobertura en prácticamente todo el país.

Tamaño de la organización. - Servientrega Ecuador es una organización de gran tamaño dentro del sector logístico del país. Cuenta con más de 500 Centros de Soluciones distribuidos a nivel nacional y presencia en más de 300 ciudades y poblaciones. Su infraestructura incluye bodegas y centros de distribución en Quito y Guayaquil con miles de posiciones para almacenamiento. En cuanto al personal, se estima que la empresa genera alrededor de 1.700 empleos directos y más de 1.000 indirectos, aunque algunas fuentes señalan cifras más amplias dependiendo de cómo se contabilice la estructura operativa. En conjunto, estos elementos muestran que Servientrega Ecuador es una compañía con una red extensa, una operación robusta y una presencia importante en el mercado logístico del país.

Información sobre empleados y otros trabajadores. - Según ConnectAmericas, Servientrega Ecuador tiene alrededor de 1.200 empleados. En plataformas de empleo, como Computrabajo, se reporta que la empresa tiene “más de 1.000 trabajadores”. En su política de privacidad para empleados, Servientrega declara recopilar datos personales de sus trabajadores (identidad, edad, educación, huellas dactilares, imágenes, entre otros) para gestionar la relación laboral. Parte del personal de Servientrega incluye operadores logísticos, conductores, personal administrativo, y trabajadores vinculados a las sucursales y centros de distribución.

1.8. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

Evaluación del clima laboral

Actividades principales:

- Aplicación de encuestas de percepción (liderazgo, comunicación, carga laboral, relaciones interpersonales, condiciones físicas).
- Observación directa del ambiente de trabajo en áreas operativas.
- Entrevistas breves a colaboradores sobre factores que generan satisfacción o malestar.
- Revisión de indicadores internos: rotación, ausentismo, conflictos reportados.

Diagnóstico integral del ambiente laboral y desgaste

Actividades principales:

- Comparación entre áreas o turnos con mayores niveles de estrés.
- Identificación de factores críticos: sobrecarga laboral, falta de apoyo, malas prácticas de liderazgo, recursos insuficientes.
- Determinación de grupos de riesgo y patrones conductuales.
- Elaboración de conclusiones preliminares.

Diseño de estrategias preventivas.- Para tal diseño, la empresa propone propuesta de acciones basadas en datos, programas de bienestar laboral, talleres de manejo de estrés, capacitación en liderazgo positivo, redistribución de carga laboral y mejorar en la comunicación interna.

Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

Servientrega Ecuador es una empresa con una operación amplia en el país y datos significativos que definen su tamaño y desempeño. En términos de volumen de envíos,

en 2023 gestionó más de 35.000 envíos para la última milla desde sus centros de clasificación en Quito y Guayaquil, y más de 100.000 envíos relacionados con agencias.

Como parte de su colaboración con el servicio postal nacional, la empresa ha manejado alrededor del 14 % de los paquetes del antiguo Correos del Ecuador, incluyendo la entrega de aproximadamente 800.000 paquetes repesados.

En cuanto a desempeño financiero, aunque no se dispone de cifras completas y públicas de ingresos o EBITDA recientes, registros de análisis financiero indican que la empresa ha mostrado crecimiento en ingresos netos en los últimos años. Su rendimiento sobre patrimonio (ROE) se ha estimado en torno al 25 %, reflejando una rentabilidad significativa para la organización.

Estos datos muestran que Servientrega Ecuador no solo tiene una presencia física amplia con múltiples centros y sucursales, sino que también participa activamente en la logística de gran volumen, lo que la convierte en un actor clave dentro del sector de envíos y logística en el país.

Modelo de negocio

Propuesta de valor. - Servientrega ofrece soluciones integrales de mensajería, paquetería y logística, tanto a nivel nacional como internacional. Su propuesta de valor se centra en: Entregas rápidas y seguras de documentos y paquetes, cobertura nacional amplia, llegando a más de 300 ciudades y poblaciones, servicios especializados como envíos de última milla, carga pesada, courier internacional y logística empresarial y soluciones tecnológicas para seguimiento de envíos y trazabilidad en tiempo real.

Segmentos de clientes. - Servientrega atiende a diversos tipos de clientes como Empresas y comercios que necesitan distribución rápida de productos, facturación y

soluciones logísticas integrales, Particulares: envíos personales nacionales e internacionales, E-commerce y marketplaces: requieren soluciones de última milla y rastreo confiable e Instituciones públicas: gestión de envíos de documentos oficiales y mensajería interinstitucional.

Canales de distribución. - Posee canales en Centros de Soluciones y sucursales con más de 500 puntos de atención en todo Ecuador, Plataforma digital y app móvil que permite envíos, pagos y seguimiento en tiempo real, Alianzas estratégicas con empresas de transporte y correo internacional y Servicio puerta a puerta tanto para clientes corporativos como particulares.

Fuentes de ingresos. - Posee Tarifas de envío nacionales e internacionales, Servicios adicionales: seguros, recolección a domicilio, entregas rápidas y especiales, Logística corporativa: contratos con empresas para distribución regular de productos, Alianzas y convenios: con instituciones públicas y privadas para manejo de correspondencia y paquetes.

Socios clave. - Empresas de transporte y courier internacional, Plataformas de e-commerce y marketplaces, Instituciones gubernamentales para la entrega de correspondencia oficial, Proveedores de tecnología para seguimiento y gestión de envíos.

Estructura de costos. - Operación y mantenimiento de centros de soluciones y sucursales, Flota de transporte y combustible, Sueldos y beneficios de empleados y Tecnología y plataformas digitales.

Capítulo 2

MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico se fundamenta en la necesidad de comprender la interacción dinámica entre el entorno de trabajo y la salud mental de los colaboradores en contextos de alta exigencia operativa. Para abordar el estudio del clima laboral y su incidencia en el Síndrome de Burnout dentro del área logística de Servientrega en Quito, el marco teórico se estructura a partir de dos ejes fundamentales que permiten sustentar científicamente la problemática expuesta.

En primer lugar, se analiza el Clima Laboral como la percepción colectiva del ambiente organizacional, factor determinante en la eficiencia de los procesos de distribución y transporte. En segundo lugar, se profundiza en el Síndrome de Burnout, entendido desde la perspectiva de Maslach y Jackson como una respuesta al estrés crónico que afecta la integridad emocional y física del trabajador, especialmente crítica durante los picos de demanda logística entre octubre y enero.

A través de esta revisión bibliográfica y documental, se busca establecer los lineamientos teóricos que permitan identificar cómo una gestión inadecuada de los factores ambientales y organizacionales puede derivar en el desgaste profesional, proporcionando así la base necesaria para proponer estrategias de prevención efectivas dentro de la empresa."

Se aborda el clima laboral como una variable importante para el estudio del proyecto siendo un factor determinante para el bienestar psicológico de los trabajadores, debido a que presenta la percepción que los trabajadores tienen sobre su entorno de

trabajo, incluyendo aspectos como el liderazgo, la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, la estructura, las condiciones físicas y el apoyo institucional, las relaciones interpersonales, la estructura, el apoyo institucional, las condiciones físicas y por qué ciertos ambientes pueden favorecer el desgaste emocional. Aquello nos permite explicar el contexto organizacional que puede desencadenar estrés y eventualmente Burnout. “Diversos estudios sostienen que un clima laboral favorable contribuye al bienestar psicológico, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, mientras que un clima desfavorable incrementa los niveles de estrés, conflictos y malestar emocional” (Chiavenato, 2017). Analizar esta variable resulta fundamental para comprender el contexto organizacional en el que se desarrollan las actividades logísticas y cómo este puede convertirse en un factor detonante del desgaste emocional. El estrés laboral es un antecedente directo del síndrome de Burnout. Comprenderlo es fundamental para identificar cómo se originan las tensiones laborales, distinguir entre estrés normal y estrés crónico y explicar cómo las demandas laborales elevadas generan presión emocional. Dado que el área logística de Servientrega opera bajo alta demanda estacional, este componente es clave para entender el aumento del desgaste en épocas críticas.

De manera complementaria, el marco teórico incorpora el estrés laboral como un antecedente directo del síndrome de Burnout. “El estrés es entendido como una respuesta física y psicológica ante demandas laborales que superan los recursos del trabajador” (Lazarus & Folkman, 1986). Si bien cierto nivel de estrés puede considerarse normal, su carácter crónico —especialmente en contextos de alta presión, cargas laborales elevadas y limitaciones de tiempo— incrementa significativamente el riesgo de agotamiento emocional. En el sector logístico, donde las operaciones se intensifican durante períodos

estacionales de alta demanda, el estrés laboral adquiere un papel clave para explicar el deterioro progresivo del bienestar de los trabajadores.

Posteriormente, “se desarrolla el síndrome de Burnout, conceptualizado como una respuesta prolongada al estrés laboral crónico, que se manifiesta a través de tres dimensiones principales: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal” (Maslach & Jackson, The measurement of experienced burnout, 1981). La inclusión de este constructo permite analizar no solo sus efectos sobre la salud física y emocional de los colaboradores, sino también su impacto en variables organizacionales como la productividad, el desempeño laboral, el ausentismo y la rotación del personal. Comprender el Burnout resulta esencial para sustentar la necesidad de diseñar estrategias preventivas y de intervención dentro de la organización. El síndrome de Burnout se analiza para saber, cuales cuáles son sus dimensiones (agotamiento, despersonalización y baja realización personal), Cómo afecta la salud física y emocional de los trabajadores y Cómo impacta el desempeño, la productividad y la rotación. Este apartado permite sustentar el fenómeno que se busca prevenir mediante estrategias de intervención.

Asimismo, el marco teórico profundiza en la relación entre el clima laboral y el síndrome de Burnout, evidenciando cómo ambos constructos interactúan entre sí. “La literatura científica demuestra que factores organizacionales como un liderazgo inadecuado, deficiente comunicación, falta de reconocimiento y condiciones laborales adversas se asocian significativamente con mayores niveles de agotamiento emocional y despersonalización” (Monte, Carretero, & Roldán, 2005) . Este apartado constituye el eje articulador del estudio, ya que enlaza el problema de investigación con los objetivos planteados y justifica la pertinencia del análisis correlacional propuesto. El estudio de

estas dos variables nos permite entender: Qué evidencia científica respalda que el clima organizacional influye en el Burnout, Qué factores del entorno laboral predicen niveles más altos de desgaste y Por qué un clima desfavorable incrementa la vulnerabilidad emocional. Este segmento es el “puente teórico” que enlaza el problema, los objetivos y la propuesta del proyecto.

De igual manera, se incluye el análisis del síndrome de Burnout en el sector logístico, con el propósito de contextualizar la investigación dentro de un ámbito caracterizado por altas exigencias físicas y emocionales. “Investigaciones previas señalan que los trabajadores dedicados a actividades de distribución, transporte y carga enfrentan jornadas extensas, presión por cumplimiento de tiempos y demandas constantes, lo que incrementa su vulnerabilidad al desgaste profesional” (Moreno, Garrosa, & Rodríguez, 2014). Este enfoque sectorial permite justificar la relevancia del estudio en Servientrega y resaltar la necesidad de medidas preventivas durante los períodos de mayor demanda. Esta parte contextualiza cómo el síndrome afecta a trabajadores en operaciones de reparto y carga, evidencia que la logística es un sector de alto riesgo emocional y permite justificar por qué Servientrega requiere análisis y prevención en periodos de alta demanda. Ofreciendo un marco comparativo sectorial que valida la pertinencia del estudio.

En el marco teórico incorpora la gestión del talento humano y el bienestar organizacional, destacando el rol estratégico de esta área en la prevención del Burnout, mediante la evaluación del clima laboral, la implementación de programas de bienestar, la capacitación continua y el diseño de políticas organizacionales saludables. En este contexto, “se adopta el Modelo de Maslach y Leiter como referente teórico principal,

dado que proporciona un enfoque integral para identificar riesgos psicosociales y proponer intervenciones basadas en el equilibrio entre demandas laborales y recursos organizacionales” (Maslach & Jackson, The measurement of experienced burnout, 1981). Este modelo constituye el fundamento conceptual que orienta el diseño del plan de intervención planteado en capítulos posteriores.

En conjunto, el marco teórico proporciona una base sólida y coherente que permite comprender el fenómeno del Burnout desde una perspectiva organizacional, psicológica y sectorial, fortaleciendo la validez teórica del estudio y respaldando la propuesta de estrategias orientadas a la prevención del desgaste profesional en el área logística de Servientrega.

Asimismo, se incorpora el análisis del Burnout en el sector logístico y el rol estratégico de la gestión del talento humano y el bienestar organizacional, destacando la importancia de modelos teóricos validados, como el Modelo de Maslach y Leiter, que permiten comprender y prevenir el desgaste profesional desde un enfoque integral.

2.1 Definición del Clima Laboral

De manera general los autores suelen definir el clima laboral como “la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad” (Lucas, Fabricio, Ureta, & María, 2019).

El clima laboral es la percepción compartida que tienen los trabajadores acerca de las políticas, prácticas, procedimientos y condiciones, sociales y psicológicas de su entorno de trabajo. “El clima organizacional refleja el ambiente psicológico de la

organización y ejerce una influencia directa sobre la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño del talento humano” (Chiavenato, 2017). Esta percepción se construye a partir de la experiencia cotidiana del trabajador y de su interacción con factores como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, las condiciones físicas y el apoyo institucional.

En este sentido se comprende, que son múltiples factores que se vuelven esencial a la hora de tener un buen clima laboral en nuestro trabajo, hablamos desde la relación con el jefe, las condiciones del equipo, pero también se incluyen los valores personales de cada colaborador y por supuesto aquellos valores que guían a la empresa.

“Un clima laboral positivo favorece la cooperación, la confianza y el compromiso organizacional, mientras que un clima negativo se asocia con conflictos, desmotivación, estrés y deterioro del bienestar emocional” (Robbins & Judge, 2018). En este sentido, el clima laboral no solo condiciona el rendimiento individual, sino que también influye en la salud psicológica de los colaboradores.

En el caso de análisis, se determina que podemos mejorar el clima laboral y prevenir el síndrome de Burnout siguiendo estos pasos.

- ✓ Identificando las áreas problemáticas dentro de la organización
- ✓ Promoviendo horarios flexibles y respeto por el tiempo personal.
- ✓ Mejorar el liderazgo capacitando a líderes para que sean de apoyo y no de exigencia constante.
- ✓ Implementando programas de bienestar como actividades físicas y de manejo del estrés.

- ✓ Escuchar al empleado creando canales de comunicación para atender las preocupaciones y necesidades del empleado.

2.2 Estrés Laboral

El estrés laboral es la respuesta, física, emocional y cognitiva que se produce cuando las demandas del entorno laboral percibidas como excesivas o desbordantes, superan las capacidades del individuo para afrontarlas, se lo puede definir como “el desequilibrio proceso dinámico de interacción entre las exigencias del entorno y los recursos del individuo, en el cual el trabajador evalúa las exigencias laborales y sus recursos para enfrentarlas” (Lazarus & Folkman, 1986).

El síndrome de Burnout (desgaste profesional), una condición reconocida por la OMS como resultado del estrés crónico del trabajo, se manifiesta con agotamiento emocional, cinismo hacia las tareas, convirtiendo que las tareas asignadas al del trabajador sean ineficientes, este síndrome lo desencadena factores como sobrecarga de trabajo, falta de reconocimiento, falta de control y un mal equilibrio vida-trabajo. A diferencia del estrés puntual, el Síndrome de Burnout es una respuesta prolongada a estresores laborales persistentes, que impacta negativamente en el rendimiento y la salud física y mental.

Los factores laborales claves que provoca este síndrome son:

- Sobre carga de trabajo: provocado por la exigencia excesivas, plazo constante y escasas de personal.
- Falta de control: Poca autonomía sobre la carga de trabajo o la forma de realizar las tareas.
- Poco reconocimiento: falta de valoración por los esfuerzos y logros.

- Relaciones laborales tóxicas: injusticia, discriminación, acoso o una cultura de trabajo negativa.
- Inseguridad Laboral: Miedo a perder el empleo.
- Desequilibrio vida-trabajo: Dificultad para desconectar y dedicar tiempo a actividades personales.

Los síntomas comunes son:

- Emocionales: Agotamiento, irritabilidad, cinismo, ansiedad, sentimientos de frustración e ineficacia.
- Cognitivos: Dificultad para concentrarse, pérdida de la confianza en sí mismo.
- Conductuales: Absentismo, impuntualidad, aislamiento, evitación del trabajo.
- Físicos: Cansancio crónico, problemas gastrointestinales, alergias, etc.

Las empresas de logística son las que presentan elevados índices de estrés por factores como carga laboral elevada, ritmo acelerado, tareas repetitivas y presión por tiempos. En las empresas del sector logístico, el estrés laboral suele intensificarse debido a factores como la carga laboral elevada, tareas repetitivas, exigencias físicas, presión por cumplir plazos estrictos y picos estacionales de demanda. Estas condiciones generan un entorno de alta tensión que, si no es gestionado adecuadamente, incrementa el riesgo de desgaste emocional y Burnout.

La diferencia entre el estrés y el Burnout, es que el estrés es una reacción ante una demanda o amenaza inmediata, en cambio, el Burnout es el resultado del estrés laboral crónico no gestionado, donde las demandas superan los recursos del individuo de forma prologada, llevando a un estado de agotamiento profundo y despersonalización.

Podemos gestionar el síndrome de Burnout, haciendo técnicas de relajación (respiración de diafragma), actividad física (pausas activas, ejercicio regular), establecer límites (crear una separación clara entre la vida laboral y personal), buscar apoyo (hablar con compañeros, supervisores o profesionales de la salud) y reevaluar metas (ajustar expectativas para evitar la frustración constante).

2.3 Síndrome de Burnout

Muchas veces es muy común sentirse cansado, desmotivado incluso podemos sentir dolores de cabeza y musculares. La mayor parte de las personas que siente esto, suele asociarlo con cansancio por la carga laboral cotidiana que podemos acumular. Sin embargo, cuando estos síntomas persisten en el tiempo y se configuran como una condición patológica, pueden convertirse en una enfermedad para nosotros transformándose es el famoso Síndrome de Burnout.

El síndrome de Burnout, también denominado síndrome de desgaste profesional, es una respuesta psicológica al estrés laboral crónico que no ha sido gestionado de manera efectiva. “Este síndrome se caracteriza por tres dimensiones fundamentales: agotamiento emocional, despersonalización o cinismo y baja realización personal o disminución de la eficacia profesional” (Maslach, Schaufeli, & Leiter, Job Burnout, 2001). Dichas dimensiones reflejan un deterioro progresivo del bienestar del trabajador y de su relación con el entorno laboral.

La Organización Mundial de la Salud OMS reconoce el Burnout como “un fenómeno ocupacional incluido en la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11), señalando que surge específicamente en el contexto laboral y no debe considerarse

una enfermedad médica, sino una condición asociada al trabajo que impacta la salud y el desempeño profesional” (Organization, 2019).

En cuanto a su prevalencia en las empresas, diversos estudios evidencian que el síndrome de Burnout es un problema frecuente en el ámbito organizacional. “Investigaciones internacionales indican que entre el 20 % y el 40 % de los trabajadores pueden presentar niveles moderados o altos de burnout, dependiendo del sector, la carga laboral y las condiciones organizacionales” (Taris & Schaufeli, 2014).

Las consecuencias del síndrome de Burnout se manifiestan tanto a nivel individual como organizacional. “En el plano personal, se asocia con problemas de salud física y mental, tales como fatiga crónica, trastornos del sueño, ansiedad, depresión y mayor vulnerabilidad a enfermedades psicosomáticas” (Salvagioni, Melanda, & Mesas, 2017). A nivel organizacional, “el burnout genera disminución del rendimiento laboral, incremento del ausentismo, mayor rotación de personal, aumento de errores y deterioro del clima laboral, lo que impacta negativamente en la productividad y competitividad de las empresas” (Leiter & Maslach, 2009).

La prevención del síndrome de Burnout requiere un enfoque integral que combine estrategias organizacionales e individuales. Desde la perspectiva institucional, “es fundamental promover un clima laboral saludable, equilibrar las cargas de trabajo, fortalecer el liderazgo positivo y fomentar el apoyo social entre los colaboradores” (Maslach, Schaufeli, & Leiter, Job Burnout, 2001). Asimismo, la implementación de programas de bienestar laboral y políticas de conciliación entre la vida laboral y personal contribuye significativamente a la reducción del estrés crónico. “A nivel individual, el desarrollo de habilidades de afrontamiento, la gestión del tiempo, el autocuidado y el

acceso a apoyo psicológico constituyen medidas clave para prevenir el desgaste profesional” (Taris & Schaufeli, 2014).

En síntesis, el síndrome de Burnout representa un desafío relevante para las organizaciones contemporáneas, ya que afecta de manera directa la salud de los trabajadores y el desempeño empresarial. Su adecuada prevención y abordaje resulta esencial para garantizar entornos laborales sostenibles, productivos y humanamente saludables.

2.4 Relación entre el Clima Laboral y el Síndrome de Burnout en el contexto de Servientrega Quito

Un clima saludable actúa como factor protector mientras uno negativo aumenta el riesgo de desgaste emocional. El clima laboral constituye un elemento fundamental en la configuración de las experiencias psicológicas de los trabajadores, ya que refleja la percepción compartida que estos tienen sobre las políticas, prácticas, relaciones interpersonales y condiciones del entorno de trabajo. En el contexto organizacional de empresas del sector logístico, como Servientrega Quito, el clima laboral adquiere una relevancia particular debido a las altas exigencias operativas, la presión por el cumplimiento de tiempos de entrega y el incremento estacional de la carga laboral durante los meses de mayor demanda.

El clima laboral, entendido como la percepción que tienen los trabajadores sobre aspectos como el liderazgo, la comunicación, el apoyo organizacional, las condiciones físicas y las relaciones interpersonales, influye de manera directa en el bienestar psicológico de los colaboradores del área logística. Un clima laboral desfavorable, caracterizado por sobrecarga de trabajo, escaso reconocimiento, deficiente comunicación

y limitada autonomía, se asocia con niveles elevados de agotamiento emocional, dimensión central del Burnout evaluada mediante el Maslach Burnout Inventory (MBI).

Desde el modelo Demandas Recursos Laborales, “se sostiene que cuando las demandas propias del trabajo logístico como jornadas extensas, presión por resultados y atención constante a incidencias operativas superan los recursos disponibles, se activa un proceso de desgaste que afecta progresivamente el desempeño y la salud emocional del trabajador” (Schaufeli & Bakker, 2004). En este sentido, los resultados obtenidos a través de la encuesta de clima laboral permiten identificar factores organizacionales que pueden estar actuando como predictores del burnout, facilitando su análisis correlacional con las dimensiones del MBI.

Asimismo, “un clima laboral deteriorado puede favorecer la despersonalización, manifestada en actitudes de distanciamiento, trato impersonal hacia compañeros o clientes y pérdida del sentido de pertenencia organizacional” (Leiter & Maslach, 2009), dimensión que resulta especialmente relevante en empresas de servicios como Servientrega, donde la interacción humana es un componente esencial del proceso. De igual manera, la falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo puede incidir en una disminución de la realización personal, afectando la motivación y el compromiso laboral.

Por el contrario, un clima laboral positivo, caracterizado por liderazgo participativo, apoyo entre compañeros, comunicación efectiva y condiciones laborales adecuadas, actúa como un factor protector frente al síndrome de Burnout, contribuyendo a reducir el agotamiento emocional y a fortalecer la eficacia profesional. “Estudios previos señalan que la mejora del clima laboral se asocia con menores niveles de burnout

y mayor satisfacción laboral, lo cual resulta clave para organizaciones que buscan mantener la continuidad operativa y la calidad del servicio” (Maslach, Schaufeli, & Leiter, Job Burnout, 2001).

En consecuencia, el análisis conjunto del clima laboral y el síndrome de Burnout, mediante la aplicación de una encuesta de clima laboral y el Maslach Burnout Inventory, permite comprender de manera integral cómo las condiciones organizacionales influyen en el desgaste profesional de los trabajadores del área logística de Servientrega Quito. Esta relación justifica la pertinencia del enfoque descriptivo-correlacional del estudio y respalda la formulación de estrategias preventivas orientadas al mejoramiento del bienestar laboral y la eficiencia organizacional.

2.5 Burnout en el Sector Logístico

El sector logístico se caracteriza por elevados niveles de exigencia operativa, cumplimiento estricto de plazos, presión por resultados, trabajo bajo turnos extendidos y una alta responsabilidad en la cadena de suministro. Estas condiciones convierten a este sector en un entorno laboral particularmente vulnerable al desarrollo del síndrome de Burnout, especialmente cuando las demandas laborales superan los recursos organizacionales disponibles.

El síndrome de Burnout, definido como una respuesta al estrés laboral crónico, se manifiesta a través de agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal, dimensiones que son evaluadas comúnmente mediante el Maslach Burnout Inventory (MBI). En el sector logístico, estas dimensiones suelen intensificarse debido a la carga física y mental asociada a la coordinación de procesos, manejo de volúmenes elevados de trabajo y atención constante a incidencias operativas.

En empresas de mensajería y paquetería como Servientrega Quito, estas condiciones se acentúan durante los meses de mayor demanda, cuando el volumen de envíos aumenta considerablemente y los trabajadores del área logística enfrentan jornadas más extensas, ritmos acelerados y mayores niveles de presión. “Diversos estudios indican que este tipo de contextos laborales incrementa significativamente el riesgo de agotamiento emocional y distanciamiento afectivo hacia el trabajo, afectando tanto el bienestar del trabajador como la calidad del servicio ofrecido” (Leiter & Maslach, 2009).

Desde el enfoque del modelo Demandas Recursos Laborales, “se establece que el burnout emerge cuando las demandas propias del trabajo logístico como sobrecarga laboral, urgencia en la toma de decisiones y control del tiempo no se equilibran con recursos como el apoyo del supervisor, la autonomía, el reconocimiento y un clima laboral favorable” (Schaufeli & Bakker, 2004). En este sentido, el clima laboral en Servientrega Quito desempeña un rol clave como factor de riesgo o de protección frente al desgaste profesional.

Por ello, el análisis del síndrome de Burnout en el sector logístico, específicamente en Servientrega Quito, resulta fundamental para comprender cómo las condiciones de trabajo y el clima laboral influyen en la salud ocupacional de los colaboradores. La aplicación conjunta del Maslach Burnout Inventory y una encuesta de clima laboral permite identificar niveles de desgaste profesional y establecer relaciones significativas entre las variables organizacionales y el bienestar psicológico de los trabajadores, aportando evidencia para el diseño de estrategias preventivas orientadas a la mejora del entorno laboral y la sostenibilidad organizacional.

2.6 Gestión del Talento Humano, Clima Laboral y Síndrome de Burnout: Enfoque Sistémico en Servientrega Quito

En empresas del sector logístico como Servientrega Quito, la gestión del talento humano resulta clave para regular las demandas operativas propias de la actividad altos volúmenes de trabajo, presión por tiempos de entrega y jornadas intensiva mediante la provisión de recursos organizacionales adecuados. “Estos recursos incluyen liderazgo efectivo, comunicación interna, reconocimiento del desempeño, capacitación y condiciones laborales apropiadas, los cuales configuran el clima laboral percibido por los colaboradores” (Schaufeli & Bakker, 2004).

El clima laboral, evaluado en esta investigación mediante una encuesta estructurada, representa la percepción compartida de los trabajadores respecto a las políticas, prácticas y relaciones interpersonales dentro de la organización. Un clima laboral desfavorable, caracterizado por sobrecarga de trabajo, escaso apoyo organizacional y deficiente comunicación, puede convertirse en un factor de riesgo psicosocial, incrementando la probabilidad de que los trabajadores desarrollen síntomas de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, dimensiones centrales del síndrome de Burnout medidas a través del Maslach Burnout Inventory.

Desde el modelo Demandas Recursos Laborales, se sostiene que el Burnout emerge cuando las demandas laborales superan los recursos disponibles, generando un proceso de desgaste progresivo. En este marco, la gestión del talento humano se posiciona como un mecanismo regulador del sistema organizacional, capaz de fortalecer los recursos laborales y mitigar el impacto negativo de las demandas propias del sector logístico de Servientrega Quito (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.7 Modelo de Maslach y Leiter para la Prevención del Síndrome de Burnout en Servientrega Quito durante los Meses de Mayor Demanda.

El modelo de Maslach y Leiter constituye uno de los enfoques teóricos más relevantes para la comprensión y prevención del síndrome de Burnout en el ámbito organizacional. A diferencia de perspectivas centradas exclusivamente en el individuo, este modelo enfatiza el rol de la organización y del contexto laboral como factores determinantes en la aparición y prevención del desgaste profesional.

En el contexto del sector logístico, y particularmente en empresas como Servientrega Quito, estos desajustes tienden a intensificarse durante los meses de mayor demanda, cuando el volumen de envíos aumenta y los trabajadores enfrentan jornadas más extensas, presión por tiempos de entrega y una elevada exigencia física y emocional. En estas circunstancias, una sobrecarga laboral sostenida puede derivar en agotamiento emocional, dimensión central del Burnout evaluada mediante el Maslach Burnout Inventory.

El modelo plantea que la prevención del Burnout debe orientarse a reducir los desajustes organizacionales en las seis áreas mencionadas. En Servientrega Quito, por ejemplo, la prevención implica equilibrar la carga de trabajo durante los períodos de alta demanda, fortalecer el control del trabajador sobre sus tareas mediante una adecuada planificación operativa y promover sistemas de reconocimiento que valoren el esfuerzo adicional realizado en dichos meses. Estas acciones contribuyen a mejorar el clima laboral y a reducir el desgaste profesional.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra el Modelo de las seis Áreas de la Vida Laboral (Maslach y Leiter), esta tabla permite operacionalizar el modelo de Maslach y Leiter y adaptarlo al contexto logístico de Servientrega Quito.

Tabla 4 Modelo de Maslach y Leiter y Acciones Preventivas en Servientrega Quito

Área	Descripción	Riesgo en Servientrega Quito (meses de mayor demanda)	Acciones preventivas propuestas
Carga de trabajo	Exigencias físicas, mentales y emocionales del puesto	Sobrecarga operativa, jornadas extensas, presión por tiempos de entrega	Redistribución temporal de tareas, refuerzo de personal en picos de demanda, pausas activas programadas
Control	Grado de autonomía y toma de decisiones	Limitada autonomía operativa bajo presión	Mayor participación en la planificación diaria, flexibilidad en la ejecución de tareas
Recompensa	Reconocimiento material y simbólico	Esfuerzo adicional no siempre reconocido	Incentivos temporales, reconocimiento público, retroalimentación positiva
Comunidad	Calidad de relaciones interpersonales	Tensión entre compañeros por estrés operativo	Fortalecer trabajo en equipo, liderazgo cercano, espacios de comunicación
Equidad	Percepción de justicia organizacional	Sensación de trato desigual en asignación de turnos	Transparencia en horarios, criterios claros de asignación de carga laboral
Valores	Coherencia entre valores personales y organizacionales	Desalineación entre bienestar y presión por resultados	Promoción del bienestar como valor institucional, liderazgo coherente

NOTA: Esta tabla es de elaboración propia basada en el Modelo de Maslach y Leiter y Acciones Preventivas en Servientrega Quito

2.8. Integración del Modelo en las Recomendaciones Finales

Recomendaciones organizacionales basadas en el modelo, a partir del modelo de Maslach y Leiter, se recomienda que Servientrega Quito implemente estrategias preventivas centradas en la gestión del talento humano, especialmente durante los meses de mayor demanda:

1. **Regular la carga de trabajo**, evitando la exposición prolongada al estrés operativo.
2. **Fortalecer el liderazgo participativo**, incrementando la sensación de control y apoyo.
3. **Reconocer el esfuerzo adicional**, no solo de manera económica, sino también simbólica.
4. **Promover un clima laboral colaborativo**, que refuerce la comunidad y el apoyo social.
5. **Garantizar equidad organizacional**, reduciendo percepciones de injusticia.
6. **Alinear los valores organizacionales con el bienestar laboral**, reforzando el compromiso y la realización personal.

Estas acciones contribuyen directamente a la prevención del síndrome de Burnout, reduciendo el agotamiento emocional y fortaleciendo la eficacia profesional.

Capítulo 3

METODOLOGÍA

3.1 Diseño de Investigación

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, debido a que se orienta a la medición objetiva de las percepciones de los trabajadores respecto al clima laboral y a los niveles del síndrome de Burnout. Este enfoque permite la recolección de datos numéricos que facilitan el análisis estadístico y la identificación de relaciones entre las variables objeto de estudio.

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo–correlacional. Es descriptivo porque permite caracterizar el clima laboral y los niveles de Burnout presentes en los participantes del área logística de Servientrega Quito durante los meses de mayor demanda operativa. Asimismo, es correlacional porque analiza la relación existente entre ambas variables, con el fin de determinar si un clima laboral desfavorable se asocia con mayores niveles de desgaste profesional.

La investigación se desarrolla bajo un diseño no experimental y de corte transversal, ya que las variables no son manipuladas y los datos se recolectan en un único momento del tiempo, observando los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural. Este diseño resulta pertinente para estudios organizacionales, en los que se busca comprender la realidad laboral sin intervenir en las condiciones existentes.

3.2 Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por los trabajadores del área logística de Servientrega en la ciudad de Quito, quienes desempeñan funciones operativas y

administrativas relacionadas con los procesos de recepción, clasificación, distribución y entrega de paquetes, especialmente durante los periodos de alta demanda.

Población

Se considera como población a todos los colaboradores del área logística que se encontraban laborando durante el periodo de mayor carga operativa, comprendido entre los meses de octubre y enero.

Muestra

Para la selección de la muestra se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad del personal y la variabilidad de los turnos operativos. La muestra estuvo conformada por 150 participantes del área logística que aceptaron participar voluntariamente en el estudio mediante la firma del consentimiento informado. Este tipo de muestreo resulta adecuado en investigaciones organizacionales donde las condiciones operativas limitan la aplicación de métodos de selección aleatoria sin afectar la continuidad del servicio.

La información recopilada a partir de los 150 participantes permitió obtener resultados relevantes sobre la percepción del clima laboral y los niveles del síndrome de Burnout en el área logística. Los hallazgos evidencian la presencia de distintos niveles de satisfacción laboral, así como indicadores de agotamiento emocional, despersonalización y realización personal. Estos resultados constituyen la base del análisis estadístico y se desarrollan de manera detallada en el capítulo siguiente, donde se presentan las tablas, gráficos y la interpretación de la relación entre ambas variables.

3.3 Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta, la cual permitió obtener datos cuantificables sobre la percepción del clima laboral y los niveles del síndrome de Burnout en los colaboradores del área logística de Servientrega Quito. Esta técnica es adecuada en estudios de enfoque cuantitativo, ya que facilita la recopilación sistemática de información directamente de los participantes.

Como instrumentos de medición se emplearon dos cuestionarios estructurados. El primero corresponde a un cuestionario de clima laboral, diseñado para evaluar dimensiones como comunicación, liderazgo, condiciones de trabajo, reconocimiento y relaciones interpersonales. El segundo instrumento aplicado fue el Maslach Burnout Inventory (MBI), ampliamente validado en estudios organizacionales, el cual permite medir los niveles de agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en los trabajadores.

Ambos instrumentos fueron aplicados a los 150 participantes que conformaron la muestra, garantizando la confidencialidad y el anonimato de la información proporcionada. Los cuestionarios fueron estructurados bajo una escala tipo Likert, lo que permitió transformar las percepciones de los participantes en datos numéricos susceptibles de análisis estadístico.

3.3.1 Encuesta de Clima Laboral

Instrumento estructurado que evalúa dimensiones como:

- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación

- Relaciones interpersonales
- Condiciones laborales
- Estructura organizacional

Las preguntas se formulan en escala Likert, lo que facilita la cuantificación y análisis estadístico.

3.3.2 Maslach Burnout Inventory (MBI) – Versión Human Services Survey

El MBI es el instrumento más reconocido para medir el síndrome de Burnout. Evalúa tres dimensiones:

- Agotamiento emocional
- Despersonalización
- Realización personal

La confiabilidad del MBI ha sido comprobada en múltiples estudios en contextos laborales de alta demanda, lo que permite una evaluación precisa del desgaste emocional.

3.4 Procedimiento

El proceso metodológico se desarrollará en las siguientes etapas:

1. **Solicitud de autorización** a la empresa Servientrega para la aplicación de instrumentos durante la temporada de alta demanda.
2. **Socialización del estudio** a los trabajadores, explicando su propósito y la importancia de su participación.
3. **Firma del consentimiento informado** por parte de los colaboradores.
4. **Aplicación de la encuesta de clima laboral** y del **MBI** en formato físico o digital.
5. **Tabulación de los datos** utilizando una matriz en Excel o software estadístico.
6. **Análisis descriptivo**, para identificar niveles de clima laboral y Burnout.

7. **Análisis correlacional**, mediante coeficiente de correlación de Pearson, para determinar la relación entre las variables.
8. **Elaboración de resultados**, interpretando las tendencias, niveles y factores críticos.
9. **Formulación de la propuesta de intervención**, basada en los hallazgos obtenidos.

3.5 Consideraciones Éticas

El estudio cumple con los principios éticos de investigación establecidos en el Código de Ética profesional y la normativa ecuatoriana vigente. Se garantiza:

- **Voluntariedad:** ningún trabajador está obligado a participar.
- **Confidencialidad:** la identidad de los participantes será protegida y los datos se analizarán de manera agregada.
- **Uso exclusivo académico:** la información recopilada se empleará únicamente con fines investigativos y para la mejora de las condiciones laborales.
- **Consentimiento informado:** los participantes firmarán un documento que explicará los objetivos, beneficios y garantías del estudio.

Estas consideraciones aseguran el respeto a la dignidad, integridad y privacidad de los colaboradores.

3.6 Hipótesis de la Investigación

3.6.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el clima laboral y el síndrome de Burnout en los trabajadores del área logística de la empresa Servientrega Quito durante los meses de mayor demanda.

H₀ (Hipótesis nula): No existe una relación significativa entre el clima laboral y el síndrome de Burnout en los trabajadores del área logística de Servientrega Quito.

3.6.2 Hipótesis específicas

- Existe una relación significativa entre el clima laboral y el agotamiento emocional en los trabajadores del área logística de Servientrega Quito.
- Existe una relación significativa entre el clima laboral y la despersonalización en los trabajadores del área logística de Servientrega Quito.
- Existe una relación significativa entre el clima laboral y la realización personal en los trabajadores del área logística de Servientrega Quito.

Estas hipótesis se sustentan en el modelo Demandas–Recursos Laborales y en la teoría del Burnout de Maslach, ampliamente validadas en contextos organizacionales (Maslach et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

3.6.3 Operacionalización de Variables

Para la empresa es importante al igual que cuantificar, la cualificación de la información y de esta manera tenerla para un análisis estadístico, en le siguiente cuadro se puede observar esta cualificación que la empresa como una Variable Independiente.

Tabla 5 Variable Independiente: Clima Laboral

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala	Instrumento
Liderazgo	Estilo de supervisión, apoyo del jefe	Likert	1–5	Encuesta de clima laboral
Comunicación	Fluidez, claridad, retroalimentación	Likert	1–5	Encuesta de clima laboral

Condiciones laborales	Infraestructura, carga de trabajo, horarios	Likert	1–5	Encuesta de clima laboral
Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo, respeto	Likert	1–5	Encuesta de clima laboral
Reconocimiento	Valoración del desempeño, incentivos	Likert	1–5	Encuesta de clima laboral

Nota: El cuadro es de elaboración propia en la que se toma en cuenta la dimensión, los indicadores, los ítems, la escala y el instrumento que se utilizó para esta investigación

Siguiendo la misma línea en el siguiente cuadro se puede observar el síndrome de burnout como una variable dependiente, en el que se puede analizar cómo influye el agotamiento profesional y como este se puede medir a través de sus dimensiones, como el agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

Tabla 6 Variable Dependiente: Síndrome de Burnout

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala	Instrumento
Agotamiento emocional	Fatiga, cansancio extremo	Likert	0–6	Maslach Burnout Inventory (MBI)
Despersonalización	Actitudes frías, distanciamiento	Likert	0–6	Maslach Burnout Inventory (MBI)
Realización personal	Satisfacción, eficacia profesional	Likert	0–6	Maslach Burnout Inventory (MBI)

Nota: El cuadro es de elaboración propia en la que se toma en cuenta la dimensión, los indicadores, los ítems, la escala y el instrumento que se utilizó para esta investigación del síndrome de burnout.

Esta operacionalización permite medir cuantitativamente la relación entre ambas variables, garantizando validez teórica y metodológica (Maslach et al., 2001).

3.6.4 Alineación del Marco Teórico con Resultados y Conclusiones

Alineación con Resultados

El marco teórico plantea que un clima laboral desfavorable incrementa las probabilidades de desarrollar síndrome de Burnout, especialmente en contextos de alta demanda como el sector logístico (Schaufeli & Bakker, 2004). Por ello, los resultados estadísticos esperados (correlaciones significativas) permitirán confirmar o rechazar las hipótesis planteadas, demostrando empíricamente cómo las percepciones del clima laboral influyen en los niveles de agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en los trabajadores de Servientrega Quito.

3.6.5 Alineación con Conclusiones

Las conclusiones del estudio deberán:

- Confirmar la relación significativa entre clima laboral y Burnout,
- Evidenciar que el agotamiento emocional es la dimensión más afectada en períodos de alta demanda,
- Destacar el rol de la gestión del talento humano como factor clave para mejorar el clima laboral y prevenir el desgaste profesional.

Desde un enfoque sistémico, se concluirá que la organización funciona como un sistema interdependiente donde las prácticas de gestión humana influyen directamente en el bienestar organizacional y el desempeño operativo (Chiavenato, 2017; Maslach & Leiter, 2016).

Capítulo 4

FILOSOFÍA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

4.1 Direccionamiento estratégico de Servientrega

La filosofía de Talento Humano de Servientrega Ecuador se fundamenta en la convicción de que las personas son el eje central de la organización. Bajo este enfoque, el bienestar integral del colaborador no es un aspecto secundario, sino un pilar estratégico para alcanzar resultados sostenibles. Reconocer y prevenir el burnout se alinea con esta visión, ya que cuidar a quienes sirven con compromiso y vocación permite fortalecer una cultura organizacional basada en el respeto, la responsabilidad y el sentido humano del trabajo.

4.2 Política de seguridad y salud en el trabajo

En Servientrega Ecuador S. A. nuestro compromiso es proteger la seguridad y salud de los trabajadores y partes interesadas, mejorando continuamente el Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con el fin de proporcionar condiciones laborales seguras y saludables.

Adicionalmente nos comprometemos a:

- La identificación de peligros y la valoración y eliminación de los riesgos asociados al trabajo.
- El cumplimiento de la normativa y legislación vigente aplicable en materia de riesgos laborales y otros suscritos por la Compañía.
- La consulta y participación de los Colaboradores y de sus representantes.

4.3 Responsabilidad social empresarial (RSE)

Servientrega tiene un fuerte compromiso con la responsabilidad social. La filosofía de RRHH es fundamental para materializar este compromiso "empezando por casa", garantizando el respeto a los derechos humanos de sus trabajadores, promoviendo el bienestar, el desarrollo y un ambiente de trabajo justo, lo que se refleja en su lema "entregar vidas, sueños, amores, ilusiones y esperanzas".

Definir la importancia del talento humano para Servientrega S. A. es de suma importancia siendo un pilar fundamental para el éxito y operación en el sector logístico, y se puede resumir en los siguientes puntos:

- **Motor de la excelencia en el servicio:** En un negocio donde la entrega oportuna y segura es crucial, el personal es quien ejecuta cada etapa del proceso. Desde la recolección hasta la entrega final, la habilidad, el compromiso y la actitud de los colaboradores impactan directamente en la calidad del servicio que Servientrega ofrece a sus clientes.
- **Cumplimiento de la misión y visión:** La misión de Servientrega es "satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País". El talento humano, especialmente los "Líderes de Acción", es el medio a través del cual se logra esta misión. Su visión de ser un modelo de empresa líder por "seguridad, oportunidad y cubrimiento" también depende directamente de la capacidad y el desempeño de su gente.

- **Innovación y adaptación:** El sector logístico está en constante evolución. La capacidad de innovar, implementar nuevas tecnologías y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado recae en gran medida en el talento humano. Servientrega valora la innovación permanente, y esto se logra a través de colaboradores que pueden aprender, proponer y ejecutar nuevas soluciones.
- **Cultura organizacional y valores:** Los valores de Servientrega, como seguridad, compromiso, cercanía, integralidad y globalidad, son vividos y transmitidos por sus empleados. El área de Recursos Humanos juega un papel vital en fomentar una cultura donde estos valores se reflejen en el día a día, creando un ambiente de trabajo positivo y productivo. El "sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País" es un valor arraigado que se promueve a través de su gente.

4.4 El Talento Humano en Servientrega

Para Servientrega, el Talento Humano es el conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores que poseen las personas y que, alineados con los objetivos estratégicos de la organización, permiten generar soluciones eficientes, innovadoras y orientadas al servicio.

El talento humano no se limita solo a lo que una persona sabe hacer, sino que incluye su compromiso, su actitud proactiva, su capacidad de adaptación al cambio, y su voluntad de aportar al crecimiento colectivo. En este sentido, cada colaborador es un actor

clave en la cadena de valor y en la excelencia del servicio logístico que la empresa brinda a sus clientes. Servientrega reconoce que su principal ventaja competitiva está en su gente: personas que piensan, crean, resuelven y transforman. La importancia de atender el síndrome de burnout desde la filosofía de Talento Humano radica en comprender que el éxito organizacional comienza con el cuidado de las personas. Invertir en el bienestar de los colaboradores fortalece el compromiso, la productividad y la sostenibilidad de la empresa, consolidando una cultura donde el servicio se brinda con excelencia, equilibrio y sentido humano.

4.4.1 Competencias

Servientrega, una compañía líder en logística y paquetería en Ecuador y su departamento de recursos humanos entienden que las competencias son fundamentales para el éxito organizacional que integran conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a los empleados cumplir objetivos con eficiencia. Sin embargo esta alta exigencia de desempeño, cuando no se acompaña de adecuados mecanismos de apoyo, bienestar y equilibrio laboral, puede convertirse en un factor de riesgo para el desarrollo del síndrome de burnout. La constante demanda de eficiencia, cumplimiento de metas y adaptación a entornos operativos exigentes, propios del sector logístico, puede generar agotamiento emocional si los colaboradores no cuentan con recursos personales y organizacionales suficientes para afrontar la presión laboral.

Desde esta perspectiva, las competencias no solo deben centrarse en el “saber” y el “saber hacer”, sino también en el “saber ser” y el “saber cuidarse”. Actitudes como la resiliencia, la gestión del estrés, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional se vuelven esenciales para prevenir el burnout. Asimismo, corresponde al área de Recursos

Humanos promover un entorno que fortalezca estas competencias mediante capacitación, acompañamiento psicológico, liderazgo empático y una cultura de reconocimiento.

Las competencias se desarrollan en un ciclo continuo que conecta motivación, comportamiento y resultados, en Servientrega se traduce en operaciones fluidas y clientes satisfechos. La motivación actúa como el impulso inicial, derivado de factores intrínsecos (como el deseo de crecimiento personal) o extrínsecos (como incentivos económicos). Este impulso lleva al comportamiento, que es la expresión práctica de las competencias a través de acciones específicas, como resolver problemas o colaborar en equipo. Los resultados son los logros medibles, como el cumplimiento de objetivos organizacionales o la mejora de indicadores clave, que retroalimentan la motivación para un ciclo de mejora continua.

En el contexto de Servientrega, este ciclo dinámico asegura que los empleados estén alineados con la misión de la empresa de ofrecer servicios logísticos confiables. Puesto que en este proceso de motivación va existir un comportamiento que conlleva a un resultado, y en la siguiente tabla se puede visualizar esta dinámica.

Tabla 7 Resumen de proceso motivación, comportamiento y resultados

Motivación	Comportamiento	Resultados
Impulsos internos (orgullo, propósito) o externos (bonos, reconocimiento).	Acciones prácticas: planificación, ejecución, resolución de problemas, trabajo en equipo.	Logros medibles: entregas puntuales, satisfacción del cliente, crecimiento organizacional.

Nota: Elaboración Propia en la que se toma en cuenta la dinámica de la motivación, el comportamiento y su resultado.

El modelo del iceberg de Spencer y Spencer 1993, distingue entre competencias visibles e invisibles, un enfoque útil para entender cómo los empleados de Servientrega aportan valor. Las competencias visibles incluyen conocimientos técnicos (por ejemplo, normativas logísticas) y habilidades prácticas (como el uso de sistemas de rastreo). Estas son observables, medibles y desarrollables mediante capacitación formal, siendo críticas para tareas operativas en logística. Las competencias invisibles, en cambio, abarcan actitudes (resiliencia, compromiso), valores (ética profesional) y motivaciones profundas (necesidad de logro). Estas son menos tangibles, pero fundamentales para el desempeño sostenible, ya que influyen en cómo se aplican las competencias visibles en situaciones reales.

4.5 Escala de Competencias en Servientrega

La relación entre la escala de competencias y el síndrome de burnout es estrecha, ya que las exigencias asociadas a altos niveles de competencia pueden influir directamente en el bienestar psicológico del trabajador. Cuando una organización establece estándares de desempeño elevados sin considerar la carga laboral, el apoyo organizacional o los recursos disponibles, los colaboradores pueden experimentar presión constante por cumplir con dichas expectativas, lo que incrementa el riesgo de agotamiento emocional.

Por otro lado, una escala de competencias bien diseñada y aplicada de manera equilibrada puede funcionar como un factor protector frente al burnout. Al permitir una evaluación justa y realista del desempeño, se evitan sobrecargas innecesarias y se

promueve el desarrollo progresivo de habilidades, reduciendo la frustración y el estrés laboral.

Según (Alles, 2006), una escala de competencias se estructura en niveles que reflejan el grado de dominio:

Nivel 1 – Básico: Conoce los conceptos fundamentales, pero requiere supervisión frecuente para ejecutar las tareas.

Nivel 2 – Intermedio: Aplica los conocimientos y habilidades de forma correcta, con supervisión ocasional.

Nivel 3 – Avanzado: Desempeña las tareas de manera autónoma, optimizando procesos y resolviendo problemas.

Nivel 4 – Experto: Domina completamente la competencia, capacita a otros y propone mejoras innovadoras.

La implementación de esta escala en Servientrega contribuye a alinear el desarrollo del talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa.

4.5.1 Las ventajas de usar este modelo en Servientrega

Servientrega Quito es una empresa líder en el mercado de transporte de documentos y mercancía, a nivel local y nacional, que busca ofrecer un servicio con un modelo de competencia que le diferencia de otras empresas, para fidelizar a sus clientes con un servicio eficiente “Al tener ventajas competitivas en el mercado y que estas, se fundamenten en una serie de actividades que la empresa debe realizar, para tener una mejor posición, apoyándose en todas las actividades que le den un valor significativo” (Romero, Sánchez, Rincón, & Romero, 2020).

4.6 Diccionario de competencias para la Empresa Servientrega

“Un diccionario de competencias permite calificar y clasificar a los empleados de acuerdo a las habilidades que tengan” (Lora Guzmán & Castilla Paternina, 2020). Lo que le permite a la empresa ubicarles de acuerdo a los requerimientos específicos de cada puesto, esta herramienta conlleva a que Servientrega Quito innove y pueda gestionar de mejor manera su talento humano, con la oportunidad de tener un crecimiento virtuoso dentro de la empresa. Cuando el diccionario de competencias establece expectativas poco realistas, ambiguas o excesivamente demandantes, puede generar presión constante, sobrecarga laboral y estrés crónico, factores que contribuyen al desarrollo del burnout. La falta de claridad en los roles o la exigencia de múltiples competencias sin el apoyo adecuado también incrementa el riesgo de agotamiento emocional.

Por el contrario, un diccionario de competencias a nivel organizacional como presenta en la siguiente tabla, el cual bien estructurado se puede convertir en un factor protector frente al síndrome de burnout, tomando en cuenta los distintos niveles que tiene la empresa Servientrega.

Tabla 8 Diccionario de competencia para la empresa Servientrega

1. Competencia a nivel Organizacional		
Nivel estratégico		
Cargo	Competencias	Habilidades
Gerente General	Liderazgo, toma de decisiones, Orientación a resultados	
Dirección de Planeación	Pensamiento sistemático, Innovación, Gestión de cambio.	
Nivel Táctico		
Jefe de Talento Humano	Comunicación efectiva, Desarrollo de personas, Resolución de conflictos	

Coordinador Comercial	Negociación, Orientación al cliente, Gestión de indicadores	
Nivel Operativo		
Mensajero	Compromiso, Puntualidad, Atención al cliente.	
Auxiliar Logístico	Organización, Trabajo en equipo, Manejo de inventarios	
2. Competencias Transversales		
TODOS	Servicio al cliente	Capacidad de comprender, Atender con eficacia las necesidades del cliente
TODOS	Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar con otros para alcanzar objetivos comunes
TODOS	Adaptabilidad	Responder con eficacia ante cambios y contextos inciertos
TODOS	Compromiso organizacional	Alienación con los objetivos, misión y valores de Servientrega Quito
TODOS	Comunicación efectiva	Expresar ideas claras y escuchar activamente
TODOS	Innovación	Capacidad de generar nuevas ideas que agreguen valor
3. Competencias específicas a cargos tácticos		
Talento Humano	Desarrollo de Personas	Fomenta el crecimiento profesional y personal del equipo
Coordinador Comercial	Negociación	Llegar acuerdos beneficiosos mutuamente con el cliente
Coordinador Financiero	Análisis Financiero	Interpreta estados financieros y recomienda acciones.

Nota: Tabla de elaboración propia en la que se desarrolla un diccionario de competencias a nivel organizacional.

Capítulo 5

DESARROLLO DEL DISEÑO Y PROPUESTA

5.1 Diseño de plan de acciones para mitigar el síndrome de burnout en Servientrega Ecuador

5.1.1 Resultados Encontrados

El análisis del personal del área de logística evidencia la presencia de factores asociados al desarrollo del síndrome de burnout, propios de un entorno laboral caracterizado por alta demanda operativa, presión por tiempos de entrega y responsabilidad constante en la cadena de servicio. Los resultados encontrados reflejan principalmente manifestaciones en las dimensiones del agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal en el trabajo.

En primer lugar, se identifican niveles elevados de agotamiento emocional, asociados a jornadas prolongadas, carga laboral intensa y la necesidad de mantener un rendimiento constante para cumplir con los estándares de servicio. El ritmo acelerado de trabajo y la gestión simultánea de múltiples tareas generan fatiga física y mental, lo que afecta el bienestar general de los colaboradores.

En segundo lugar, se observan indicios de despersonalización, manifestados en actitudes de distanciamiento emocional, respuestas mecánicas frente a las tareas y menor sensibilidad ante las necesidades de clientes internos y externos. Este comportamiento se relaciona con la exposición continua al estrés operativo y a la presión por resultados inmediatos.

El período de fin de año representa una de las etapas de mayor exigencia operativa para el personal de logística de Servientrega Ecuador, debido al incremento significativo en el volumen de envíos, la presión por cumplir plazos de entrega y las altas expectativas de los clientes. Los resultados obtenidos evidencian que esta sobrecarga temporal intensifica los factores de riesgo asociados al síndrome de burnout.

5.1.1 Análisis de la propuesta de valor

La propuesta de valor considera los 3 factores claves del Design Thinking: que sea deseable qué desea el cliente / usuario, que sea factible su factibilidad técnica y aplicabilidad y finalmente viabilidad que puede ser financieramente viable como negocio.

Las preocupaciones de los beneficiarios internos empleados de la empresa Servientrega Quito, es principalmente su estabilidad laboral. La empresa realiza evaluaciones del desempeño de cada uno de los empleados; ésta toma de decisiones puede afectar la parte emocional. “Entregar productos en diferentes sectores, como último eslabón de la cadena, juega un papel importante para la satisfacción del cliente, la empresa debe buscar estrategias, que le permitan mantener satisfacción de sus clientes” (Zapata, 2020).

Estos criterios garantizan el éxito de la propuesta y se describen a continuación:

5.1.2 Deseabilidad, ¿qué es lo que quiere el cliente / usuario?

La deseabilidad es alta porque el plan se basaría en las necesidades y dolores reales de los analistas de seguridad y salud en el trabajo, identificados a través de las entrevistas y el mapa de empatía. Las soluciones propuestas no son impuestas, sino que responden a

problemas genuinos como la sobrecarga de trabajo, la falta de apoyo, no contar con un plan de acciones para minimizar el efecto burnout, el enfoque es humano y empático.

5.1.3 Factibilidad, ¿es factible su aplicación?

El diseño del plan es factible porque las acciones propuestas son escalables y no requiere de una inversión costosa en recursos (dinero, personas y equipos). Las ideas se centran en la optimización de procesos, automatización de tareas, reestructuración de roles, la mejora de la comunicación y el bienestar de los equipos con programas de apoyo. Hay la posibilidad del uso de IA y la automatización existente en el mercado, y pueden ser implementadas de manera progresiva. No se propone un cambio radical, sino una mejora continua del proceso.

5.1.4 Viabilidad, ¿financieramente es rentable?

La viabilidad de la propuesta es sólida porque la disminución del síndrome de burnout tiene un retorno positivo de inversión al reducir el estrés y la rotación de personal, Servientrega tendrá un ahorro de costos de reclutamiento y capacitación. Un departamento de recursos humanos – Facilitador regional del MECI y sus analistas más motivados y más productivos, lo que se traduce en una selección de candidatos más eficiente y de mayor calidad. La propuesta contribuye directamente a la sostenibilidad y rentabilidad del departamento de recursos humanos, al tiempo que refuerza la imagen de Servientrega como un empleador que se preocupa por su gente.

5.2 Proceso del Design Thinking

En esta primera parte de descubrimiento de las necesidades centradas en el usuario, nos vamos a enfocar en las fases de empatización, interpretación e ideación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.2.1 Fase de empatización

Para abordar el síndrome de burnout de manera efectiva en Servientrega durante los meses de octubre a enero, debemos comprender a fondo la experiencia del usuario analistas de seguridad y salud en el trabajo, y creemos conveniente que el uso de la herramienta etnográfica como la entrevista nos permitirá capturar de forma empática y directa esos deseos y perspectivas.

A continuación, describimos esta fase:

- **Objetivo:** obtener una profunda comprensión de las emociones, desafíos y necesidades de los analistas de seguridad y salud en el trabajo durante los picos de mayor presión laboral entre los meses indicados.

Herramienta: entrevistas semiestructuradas que contengan entre preguntas

- cerradas, pero con mayor prevalencia de preguntas abiertas para fomentar respuestas detalladas y honestas.
- **¿Quién? ¿En dónde? y ¿cuándo?** en este caso el relevamiento sería en la oficina de los analistas de seguridad y salud en el trabajo y se lo hará entre los meses de octubre a enero en las oficinas y en un horario de 09h00 a 12h00
- **Materiales:** para tener una muestra efectiva sin interrupciones el equipo debe considerar para su uso de libreta de notas, grabadora, hojas de trabajo, reloj contador y baterías de preguntas que sustentan la entrevista.
- **Responsables:** Equipo 8 de PBL: Johanna Vaca C. y Daniel Ger Z.

5.2.2 Preguntas que se podrían incluir en la entrevista como las más relevantes:

- Cuéntame sobre tu experiencia en el último período de alta demanda (octubre-enero). ¿Qué fue lo más difícil?

- Describe un día típico durante esos meses, escoge dos meses de mayor demanda.
- ¿A qué hora empiezas, cuando terminas? ¿Cómo te sientes al final del día?
- ¿Qué te gustaría cambiar del proceso de selección durante esos meses para que fuera menos estresante?"
- ¿Qué tipo de apoyo sientes que te hace falta o sería útil en esos momentos?
- Si pudieras eliminar una sola tarea de tu lista en esos meses de mayor demanda, ¿cuál sería y por qué?"

5.2.3 Fase de definición o interpretación.

Una vez que hemos recopilado la información en crudo, sin juzgar y teniendo en cuenta que están centrados en el usuario, consideramos que la herramienta de interpretación idónea sería Mapa de empatía, pues conecta aún más con los sentimientos que tienen los analistas en esos meses de mayor demanda, y sobre todo que nos ayudará a sintetizar esos hallazgos de la entrevista y visualizar la experiencia desde una perspectiva más humana.

El mapa de empatía nos permitirá identificar las 6 características claves de la experiencia de los analistas:

1. **¿Qué ve?** Su entorno de trabajo, las herramientas, equipos y software que utiliza, la carga de trabajo y las interacciones con sus colegas y líderes de equipos.
2. **¿Qué dice y hace?** Su comportamiento público, cómo se comunica, qué comenta a sus compañeros y cómo reacciona a la presión.
3. **¿Qué oye?** Los comentarios de sus superiores, las quejas de los candidatos, el ruido del ambiente de trabajo y los comentarios de otros departamentos.

4. **¿Qué piensa y siente?** Sus preocupaciones, aspiraciones, miedos e inseguridades, ¿qué le importa más?
5. **¿Cuáles son sus motivaciones?** Lo que lo motiva y lo hace sentirse exitoso a pesar de la presión, sus deseos a corto y mediano plazo, la evaluación de final de año.
6. **¿Cuáles son sus dolores?** Los obstáculos que enfrenta a diario, sobre todo en esos meses de mayor demanda, las frustraciones al no cumplir sus parámetros y los momentos de estrés.

5.2.3.1 Preguntas y respuestas obtenidas de los analistas de seguridad y salud en el trabajo

¿Qué ve?

Preguntas:

- ¿Qué ves en el personal de logística y paquetería que te indica que están sufriendo de agotamiento o stress?
- ¿Qué ves en tu día a día que te dificulta la gestión de este problema y poder resolverlo?
- ¿Qué tipo de soluciones o herramientas ves que tienes a tu disposición para abordar el burnout?

Respuestas:

- Veo a los trabajadores de logística con expresiones de fatiga y estrés, sin energía ya no sonríen como antes, andan de mal humor.
- Veo una agenda llena de reuniones y tareas administrativas que me impiden dedicar tiempo a la gente.
- Veo un presupuesto limitado y procesos muy largos y tediosos para poder

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

conseguir aprobación para nuevos cursos sobre motivación, manejo de emociones.

¿Qué dice y hace?

Preguntas:

- ¿Qué le comunicas a la gerencia sobre lo que observas en logística?
- ¿Qué haces para intentar mitigar la situación, aunque sea de forma informal?
- ¿Qué tipo de comunicación tienes con los supervisores de logística y otras áreas?

Respuestas:

- Estamos en un 'momento crítico' y pido más apoyo, pero me siento como si estuviera hablando a un robot que no me dice nada.
- Hago charlas informales con algunos trabajadores para preguntarles cómo están, pero sé que no es suficiente.
- Solo envío correos con informes de 'incidencias' o 'quejas' sin un plan de acción concreto.

¿Qué oye?

Preguntas:

- ¿Qué oyes del personal de logística sobre su experiencia en la temporada alta?
- ¿Qué oyes de tus superiores o de otros departamentos sobre tus iniciativas?
- ¿Qué comentarios te llegan sobre el estado de ánimo general en la empresa en épocas altas?

Respuestas:

- Oigo quejas de que “no tienen tiempo para comer” y que “el ritmo es imposible”.
- Oigo comentarios del tipo “eso siempre pasa en esta época”, “ya no volveré a

trabajar en esta empresa”

- Oigo a los supervisores decir que no tienen tiempo para “gestionar emociones”, solo para gestionar entregas, “que eso es tema del departamento de talento humano”

¿Qué piensa y siente?

Preguntas:

- ¿Qué te genera más ansiedad cuando piensas en el burnout en el equipo de logística y otras áreas?
- ¿Cuáles son tus mayores miedos al intentar gestionar esta situación?
- ¿Cómo te sientes al saber que tu esfuerzo por ayudar no es suficiente?

Respuestas:

- Me siento responsable del bienestar de los empleados, pero no tengo las herramientas o algún plan para ayudarlos.
- Pienso que, si no hacemos algo pronto a mediano plazo el nivel de ausentismo y rotación se disparará y afectará en la empresa.
- Siento que mi superior y la alta gerencia no entienden de la gravedad del problema.

5.2.4 Insights accionables:

A partir de lo obtenido del mapa de empatía (preguntas y respuestas), redactamos 10 insights accionables en forma de preguntas usando el ¿cómo podríamos?, los mismos que servirán de base para generar una solución creativa:

- ¿Cómo podríamos empoderar a los analistas de seguridad y salud en el trabajo para que puedan tomar decisiones más rápidas y autónomas y apoyar al personal

- de logística y otras áreas?
- ¿Cómo podríamos automatizar las tareas administrativas de los analistas de seguridad y salud en el trabajo (informes, gestión de ausencias) para que puedan dedicar más tiempo a interactuar con el personal?
 - ¿Cómo podríamos crear un sistema de reconocimiento que valore el esfuerzo de los analistas de seguridad y salud en el trabajo en la gestión del burnout, demostrando que su labor es crucial para la empresa?
 - ¿Cómo podríamos desarrollar una capacitación para los supervisores de logística y otras áreas que les enseñe a identificar y gestionar el estrés en sus equipos, convirtiéndolos en aliados del departamento de recursos humanos?
 - ¿Cómo podríamos diseñar un programa de apoyo emocional o psicológico (accesible y confidencial) para el personal de logística y otras áreas, que los analistas de seguridad y salud en el trabajo puedan ofrecer como una solución tangible?
 - ¿Cómo podríamos reestructurar los turnos o los flujos de trabajo en logística y otras áreas para incluir pausas obligatorias, reduciendo la carga de trabajo percibida?
 - ¿Cómo podríamos crear un canal de comunicación directo y seguro donde el personal de logística y otras áreas puedan expresar sus preocupaciones a los analistas de seguridad y salud en el trabajo sin miedo a ser juzgados?
 - ¿Cómo podríamos presentar una propuesta de valor (ROI) a la gerencia que muestre que invertir en el bienestar del personal es más rentable que los altos costos de rotación y ausentismo?

- ¿Cómo podríamos implementar herramientas tecnológicas sencillas (como chatbots o encuestas rápidas) para obtener la retroalimentación en tiempo real de los colaboradores de logística y otras áreas sobre su nivel de estrés?
- ¿Cómo podríamos facilitar la colaboración interdepartamental para que las áreas (como ventas y marketing) entiendan las limitaciones de logística y paquetería, reduciendo las demandas poco realistas?

5.3 Diseño de plan de acciones para mitigar el síndrome de burnout en Servientrega

5.3.1 Fase de ideación

El objetivo de esta fase es experimentar una generación de ideas fomentando el pensamiento expansivo y sin límites, este pensamiento divergente contribuye a tener ideas innovadoras, frescas y quizás poco convencionales.

Consideramos que la calidad de las ideas depende de las habilidades de pensamiento creativo de nuestro equipo de diseñadores y aunque no todas las ideas creativas llegan a ser productos o servicios innovadores, pero todo concepto innovador tiene su base precisamente en esas ideas creativas.

Como equipo, consideramos el insight accionable más aterrizado y que agrupa las demás, sería: ¿Cómo podríamos diseñar un programa de apoyo emocional o psicológico (accesible y confidencial) para el personal de logística y otras áreas, que los analistas de seguridad y salud en el trabajo puedan ofrecer como una solución tangible?

5.3.1.1 Técnica para la generación de ideas – Crazy 8

Como equipo multifuncional, usaremos la técnica Crazy 8 o los ochos locos, que es una técnica de generación rápida de ideas en 8 minutos, rompiendo el bloqueo creativo y fomentando el pensamiento diverso.

Consideramos que muchas veces al desafiarnos en que demos soluciones o ideas nos quedamos en blanco o nos tomamos tiempo hasta que la inspiración llegue, entonces esta es una manera de generar esas ideas. El resultado es un conjunto de ideas de baja fidelidad.

Luego de la jornada de ideas, cada integrante del equipo expone sus ideas y se las coloca en una pizarra, luego de que todos hayan explicado sus ideas, se elige la más novedosa y votada.

5.3.1.2 Ideas generadas:

- Sesiones de “té de bienestar” como un espacio mensual con un coach para los empleados que lo requieran y conversar.
- Alianza estratégica con un centro de apoyo para ofrecer a los empleados y sus familias un número limitado de sesiones de terapia gratuitas y confidenciales.
- Línea directa y anónima de apoyo como un servicio de mensajería (WhatsApp o similar) gestionado por un profesional externo, disponible las 24 horas, para que el personal pueda expresar sus preocupaciones de forma anónima.
- Módulos de primeros auxilios emocionales con pocos minutos de formación al inicio de la jornada laboral para enseñar técnicas de respiración, estiramiento o relajación.
- Mentoría entre pares, como un programa donde los empleados con más experiencia y resiliencia ofrezcan apoyo y consejos a los nuevos, bajo la supervisión del analista de recursos humanos.
- Buzón de reconocimiento del buen gesto, como una especie de caja física donde los empleados puedan dejar notas anónimas destacando una acción positiva de un

compañero, para fomentar el compañerismo y el aprecio.

- El rincón de la desconexión como espacios en donde se pueda escuchar música relajante, libros, y audífonos, donde el personal pueda pasar unos minutos de calma sin interrupciones durante sus pausas.
- Un programa micro de sesiones de pausa activa para estimularlos mentalmente y así desconectarse de las labores.
- Un plan que contenga acciones o estrategias específicas para aplicarlas de manera frecuente y evitar el síndrome de burnout, para ser entregado a los líderes de equipos como logística, paquetería y otras áreas.
- Una aplicación interna en donde todos se registren y puedan comentar como se sienten con respecto a su trabajo y encontrar sugerencias de manejo del estrés y estado emocionales.

5.3.2 Fase de prototipado

Mostrarlo es mejor que hablarlo, esta frase resume esta fase, puesto que lo mejor es hacer tangible la idea, en este caso una solución probable para nuestro usuario.

Como resultado de la fase de ideación, la idea más votada y que haría que el usuario se sienta motivado es: Un plan que contenga acciones o estrategias específicas para aplicarlas de manera frecuente y evitar el síndrome de burnout, para ser entregado a los líderes de equipos como logística, paquetería y otras áreas.

La técnica adecuada para la experimentación y evolución de nuestra propuesta es el Storyboard como una prototipado de baja fidelidad.

Fundamentamos la elección del Storyboard porque en esta fase la prioridad es obtener retroalimentación del usuario final - analista de seguridad y salud en el trabajo, y

si es posible, supervisores de logística, paquetería y otras áreas de manera rápida y sin presión. Un Storyboard es flexible, fácil de modificar y no genera expectativas de un producto final, lo que anima a los usuarios a ser más críticos y honestos con sus comentarios. Permite que todos se centren en el concepto de la solución, no en los detalles de la implementación.

5.4 Storyboard narrativo de la entrega del plan de acciones:

5.4.1 Narrativa del problema

El analista de seguridad y salud en el trabajo del área de Recursos Humanos se siente abrumado. El analista observa el aumento en las quejas por estrés y el ausentismo del personal de logística y paquetería. Se siente impotente y responsable de una situación que no puede controlar pues la presión de la temporada alta es insostenible.

5.4.2 Narrativa de la solución

El analista de seguridad y salud en el trabajo recibe el Manual de Acciones para mitigar el burnout, una herramienta práctica que ofrece un plan detallado de estrategias. Se siente aliviado al saber que ahora tiene una guía clara y una serie de acciones tangibles para aplicarlo.

5.4.3 Narrativa de la implementación

El analista de seguridad y salud en el trabajo se reúne con los supervisores de logística, paquetería y otras áreas. Les explica el plan, mostrando que uno de los planes de acción puede reducir la fatiga sin afectar la productividad. Logra que los supervisores se comprometan con la implementación.

5.4.4 Narrativa de la acción en marcha

En el área de logística, se establece una mini sesión de pausa activa. Durante esas pausas, los trabajadores de logística aprovechan para realizar unos ejercicios breves, se relajan y retoman la jornada laboral. La atmósfera es más tranquila y colaborativa.

5.4.5 Narrativa del impacto positivo

Los trabajadores se sienten escuchados y valorados, la energía y la motivación aumentan. El analista de seguridad y salud en el trabajo ve cómo el lenguaje corporal y el estado de ánimo general del equipo mejoran visiblemente.

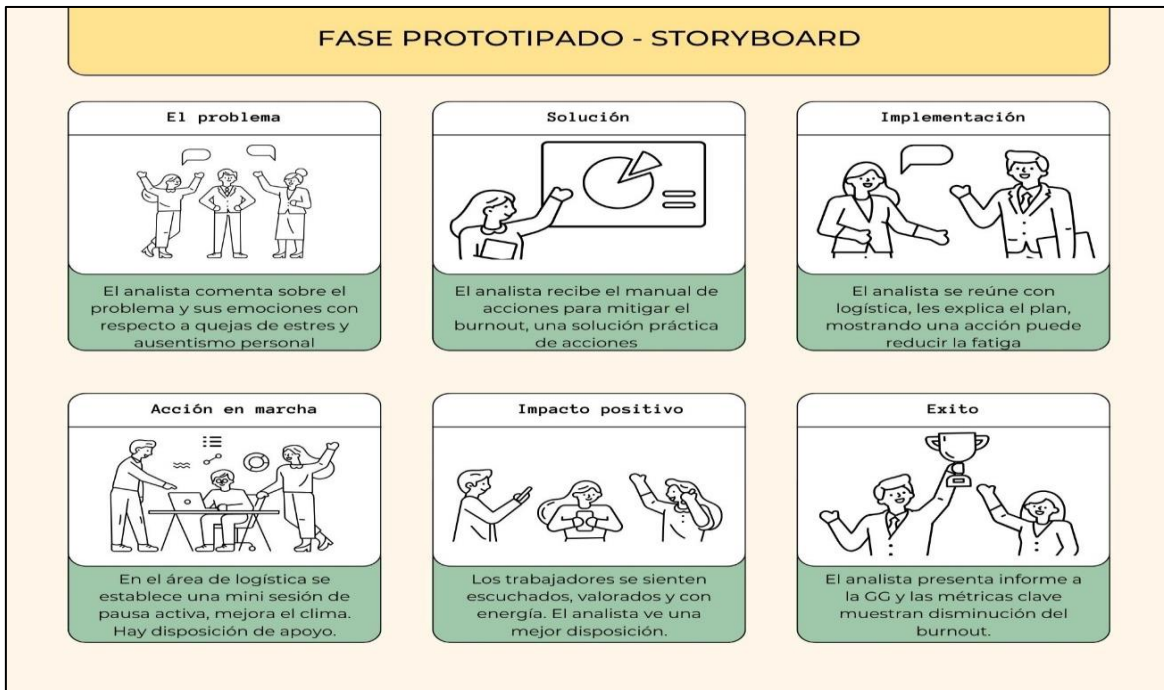
5.4.6 Narrativa del éxito

El analista de seguridad y salud en el trabajo presenta un informe a la gerencia y las métricas clave muestran una disminución del ausentismo y un aumento en la satisfacción del personal. El plan ha sido un éxito, demostrando que invertir en el bienestar de los empleados es una estrategia de negocio rentable y sostenible.

5.5 Storyboard gráfico

En el siguiente gráfico se puede visualizar un storyboard de un trabajo en equipo en que se empieza desde el surgimiento del problema, hasta el éxito y disminución del síndrome de burnout.

Figura N°1



Nota: Elaborado por: Gastón Fernández

5.6 Demostración del esquema de la acción para el usuario:

En esta tabla se puede demostrar cómo se puede interactuar con el usuario y mostrar de forma práctica la funcionalidad de desconectar de sus labores.

Tabla 9 Esquema de la acción para el usuario

Nombre de la acción	Micro sesiones de pausa activa
Objetivo	Esta acción permitirá que los colaboradores por un momento de 5 minutos se desconecten de sus labores y realicen ejercicios físicos sencillos en su misma área de trabajo. Se pueden realizar 3 micro sesiones como mínimo sin superar 5 en el día.

Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. El jefe de área, autoriza la interrupción de la jornada, 2. Se alejan de sus sillas y dan 3 pasos hacia atrás, 3. Iniciar una respiración profunda, 4. Realizar movimiento de cuello, hacia los lados y hacia el frente 5. Realizar movimientos de caderas, 6. Realizar movimientos de brazos. 7. Finalizar con una respiración profunda.
--------------------	--

Nota: Elaboración propia del esquema de la acción para el usuario.

5.7 Fase de Testeo

El objetivo de esta etapa es que volvamos al “laboratorio” con todos los aprendizajes recogidos de nuestro usuario y mejorar o construir un nuevo prototipo de mayor fidelidad, porque el criterio es que el usuario es el que define nuestra solución y el mejor evaluador.

Una vez que el analista de salud y seguridad ocupacional y considerando que al inicio de la fase de empatía tuvimos nuestro primer contacto como usuario, sugerimos que en esta fase de testeo se debe invitar a los jefes de logística, paquetería y otras áreas para que comenten sobre el ejemplar, retroalimentación que nos servirá para mejorar la versión.

5.7.1 Acciones de testeo

- Sesión de testeo guiado: Se presentará el prototipo del manual al analista, a los jefes de logística, paquetería y otras áreas y se les pedirá que se imaginen implementando cada acción.
- Observación no intrusiva: se observará reacciones no verbales (fruncir el ceño, asentir) y se tomarán notas de sus comentarios.

- Entrevista profunda, se realizará una entrevista estructurada para obtener opiniones, identificar desacuerdos y recolectar nuevas ideas.

5.7.2 Relevamiento de la retroalimentación recibida de nuestro usuario:

En este caso usamos la plantilla BODI como una herramienta que nos permite relevar de manera estructurada la retroalimentación recibida por parte del usuario, identificar patrones, así como validar la propuesta.

A continuación, detallamos los comentarios más relevantes:

- **Beneficios:** “Me parece muy valioso que se enfoque en la prevención, no solo en reaccionar al problema” - Beneficio: proactividad; “El manual se ve muy claro y directo. Siento que podría presentarlo a la gerencia sin problemas” - Beneficio: Facilidad de uso; “Es una excelente idea mostrar los resultados al final. Eso es lo que la alta dirección necesita ver para aprobar el presupuesto” - Beneficio: Viabilidad.
- **Oportunidades:** El analista asintió de manera enfática en los cuadros 2 y 6, donde se muestra la solución y el éxito del plan. Se detuvo en el cuadro 4 (La Acción en Marcha) y preguntó: “¿Esto realmente funcionaría en el área de logística?”. Frunció el ceño al leer el concepto de las pausas activas, mostrando escepticismo sobre cómo reaccionarían los supervisores de logística.
- **Dudas:** “Tengo dudas si los supervisores de logística acaten las pausas activas.

Son muy reactivos y priorizan la entrega sobre cualquier otra cosa” (Oportunidad de mejora: Necesidad de una estrategia de comunicación para los supervisores); “El Storyboard hace que la implementación parezca demasiado fácil. La realidad es que los

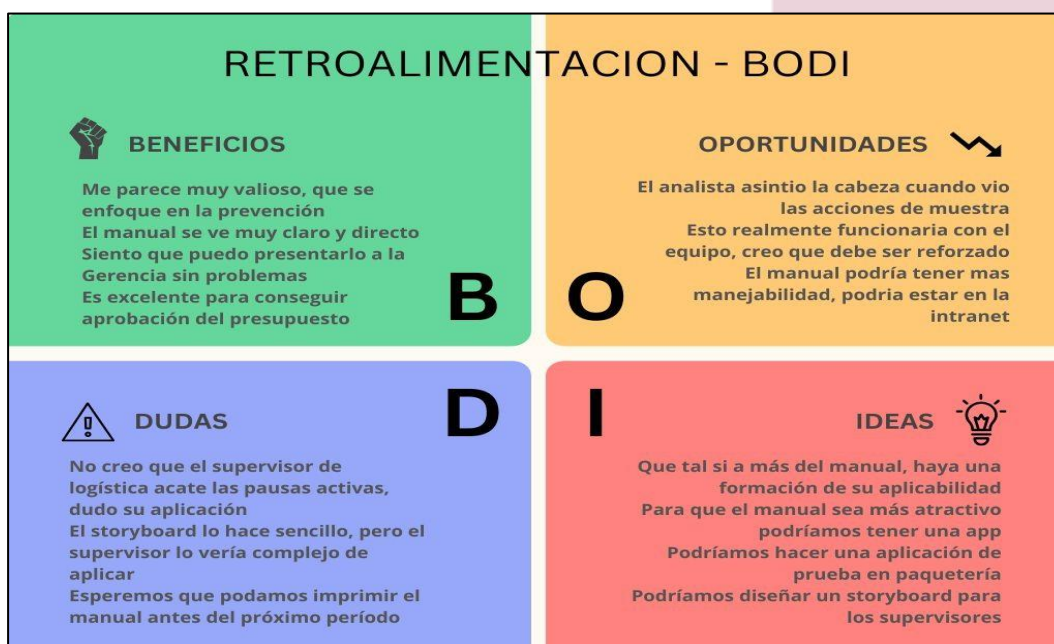
supervisores puedan ser reacios al cambio” (Oportunidad de mejora: Incluir en el manual acciones para manejar la resistencia al cambio);

- **Ideas:** “¿Qué tal si, además del manual, creamos una sesión de capacitación para que los supervisores entiendan los beneficios del bienestar?” (Idea: Formación para líderes; “Para que el plan sea más atractivo, podríamos usar una app para medir el progreso de las acciones, algunos gráficos de resultados que el personal pueda ver” - Idea: Gamificación o uso de tecnología; “Podríamos empezar con un piloto en el área de paquetería, para demostrar su éxito antes de lanzarlo a toda la empresa” - Idea: Implementación gradual.

5.7 Gráfico de la plantilla BODI:

En la siguiente figura como es la retroalimentación BODI en la que se puede ver sus beneficios, oportunidades dudas e ideas.

Figura N°2



Nota: Elaborado por Gastón Fernández

Capítulo 6

IMPACTO FINANCIERO

6.1 Impacto financiero y laboral

Servientrega Quito es una empresa líder en el mercado de transporte de documentos y mercancía, a nivel local y nacional, la misma que en los meses de octubre a enero incrementa su nómina de personal en el área de logística debido a la alta demanda sobre todo en las fiestas de navidad y fin de año, en esos meses la empresa experimenta deserciones masivas que afectan el proceso operativo, de acuerdo a lo comentado por los analistas de seguridad ocupacional se debe a la presión de la carga de trabajo lo que provoca que los colaboradores, sienten agotamiento físico y mental, este fenómeno se le conoce como síndrome de Burnout, así lo menciona Balladares & Hablick (2017)“ Este síndrome también se le conoce como el síndrome del trabajador quemado, debido a un estrés prolongado, sobre todo en puestos de atención a clientes” (pag.2).

La empresa Servientrega para ello ha implementado acciones estratégicas para mitigar la alta incidencia del síndrome de Burnout que afecta al personal en temporada alta. Esta implementación está a cargo de los Analistas de Seguridad y Salud Ocupacional, quienes se centrarán en acciones preventivas, de apoyo y de comunicación. En esta solución el MECI es importante conocer los recursos financieros, que serán destinados para el desarrollo del proyecto, y; sin duda tener la aprobación por parte de la Gerencia General. Los Analistas de Seguridad y Salud Ocupacional, serán los responsables, por lo tanto, se requiere conocer el costo de la remuneración mensual. El tiempo estimado para su ejecución será de 4 meses en los meses de mayo a agosto.

Debemos indicar que serán los dos analistas que harán su implementación, sin embargo, se tomara en cuenta las horas de trabajo como parámetro general independiente si trabajan los dos.

6.2 Presupuesto del diseño del manual de acciones

Este proyecto será liderado por el responsable de Recursos Humanos – MECI, y los que harán el análisis desde su origen, así como su implementación final, serán los Analistas de Seguridad y Salud Ocupacional, por lo tanto, se requiere el costo de la remuneración mensual. El tiempo estimado para su ejecución será de 4 meses en los meses de mayo a agosto.

6.2.1 Costo total remuneración mensual de los analistas de Seguridad y Salud Ocupacional (2)

En la siguiente tabla se refleja el detalle de la remuneración mensual de cada analista.

Tabla 10 Remuneración mensual y beneficios

REMUNERACION MENSUAL DEL ANALISTA DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	
Sueldo	\$900,00
Fondos de reserva	\$75,00
Aporte patronal 11,15%	\$100,35
Proporcional Décimo tercero	\$75,00
Proporcional Décimo cuarto sueldo	\$39,17
Proporcional de vacaciones	\$37,50
BENEFICIOS EMPRESARIALES	
No disponen de beneficios empresariales	\$0
Total, remuneración	\$1.227,02

Nota: Elaboración propia.

6.2.2 Costo hora de los analistas

Es muy importante determinar el costo hora de los analistas para este proyecto, es un tiempo de costo para la empresa Servientrega y además la gerencia tendrá una visión clara de que se está tomando un recurso valioso para una iniciativa estratégica y por lo tanto justifica la necesidad de los analistas demostrando que su tiempo tiene un valor financiero directo. Tal como se demuestra en la siguiente tabla. Tabla que muestra los cálculos del valor/hora del Analista en Salud y Seguridad Ocupacional en \$5,11, por cada analista que se invertirá en el proyecto y además el número de horas a ejecutar en el mes (40 horas).

Tabla 11 Valor hora del Analista de Seguridad y Salud Ocupacional

DETALLE	CALCULO	VALOR	OBSERVACION
Valor mensual	\$1.227,02		Remuneración mensual del Analista SSO
Valor hora	\$1.227,02/240	\$5,11	8 horas diarias x 30 días = 240 horas
Valor hora - mes	\$5.11 x 40	\$204,44	10 horas semanales x 4 semanas/mes = 40

Nota: Elaboración propia (2025)

6.2.3 Costos para el desarrollo del proyecto

Consideramos esta parte como medular en el desarrollo del manual de acciones, ya que es aquí donde se analizan los problemas que tiene Servientrega en los meses de octubre a enero, el tiempo que se invierte haciendo entrevistas, focus groups el uso de herramientas ágiles y quizás la intervención de un experto para encontrar la mejor solución.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El Storyboard tal como lo menciona Antezana G. (Antezana, 2017) “Herramientas audiovisuales cuyo fin que es promocionar un producto o servicio, con una corta duración creativa, empleada para llamar la atención de sus clientes”. (pág. 28).

Servientrega S. A., matriz Quito, tiene 576 colaboradores, donde el mayor peso de la plantilla se encuentra en las áreas de logística y paquetería con un total de 412 colaboradores, Supervisores logísticos 6 y Auxiliares logísticos 8, el restante lo conforman las áreas: administrativa, financiera, gerencia, contabilidad y recursos humanos.

La siguiente tabla muestra el presupuesto para el desarrollo del proyecto desde el valor unitario al total y con sus observaciones.

Tabla 12 Costos para el desarrollo del proyecto

DESARROLLO DEL PROYECTO			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Valor hora (4 meses)	\$204,44	\$817,76	\$204,44 valor hora/mes laboradas x 4 meses
Entrevistas supervisores	\$5,11 x 12	\$61,32	6 cargos de Supervisores / 2 horas por cargo
Entrevistas analistas	\$5,11 x 16	\$81,76	8 cargos de Analistas / 2 horas por cargo
Design Thinking - Asesor	\$1.500,00	\$1.500,00	8 horas de taller para aprender herramientas agiles
Taller de focus group	\$5,11 x 28	\$143,08	14 cargos supervisores y analistas / 2 horas de focus group
Total, desarrollo del proyecto		\$2.603,92	

Nota: Elaboración propia (2025).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Para identificar el problema de la empresa y sus posibles soluciones, se utilizará herramientas de metodologías ágiles para generar ideas, creemos que es necesario un taller para aprender de estas herramientas con un experto externo.

6.2.4 Costo de socialización y capacitación del manual de acciones

Esta parte define el éxito de la solución obtenida con respecto al manual de acciones estratégicas como una implementación eficaz para la disminución del síndrome de Burnout. Por otro lado, para Blasco, Rodríguez, & Fernández (2018) “El employer branding interno como una estrategia donde se van a aplicar los principios de marketing en todas las actividades del departamento de recursos humanos dirigidas de manera especial, para los empleados potenciales de la empresa”. (pág.34).

Servientrega cuenta con salones de capacitación, por lo tanto, no será necesario invertir en locales, los talleres se realizarán en 2 horas, no será necesario invertir en coffee break.

Creemos necesario una jornada de 45 minutos para los 412 colaboradores en el uso de herramientas digitales que se llevarán a cabo de manera virtual (aprovechando la gratuidad de videos de YouTube) en los salones de capacitación con la guía de los analistas en grupos de 60 participantes, es decir un total de 7 sesiones.

Habiendo sido aprobado el manual de acciones se deberá determinar el costo para su socialización y capacitación. Y en la siguiente tabla se puede visualizar los costos de socialización y capacitación.

Tabla 13 Costos de socialización y capacitación

SOCIALIZACION Y CAPACITACION			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACION
Capacitación a Supervisores	\$5,11 x 2	\$10,22	2 horas de capacitación de uso manual (6 Supervisores).
Capacitación a Auxiliares	\$5,11 x 2	\$10,22	2 horas de capacitación de uso manual (8 Auxiliares).
Impresión de material para capacitación	\$2,50 x 14	\$35,00	14 folletos impresos a color de 10 páginas y bolígrafo
Taller uso de herramientas digitales	\$5,11 x 7	\$35,77	45 minutos de video YouTube para los 412 colaboradores operativos.
Impresión de material para taller herramientas digitales	\$2,50 x 412	\$1.030,00	412 folletos impresos a color de 8 páginas y bolígrafo.
Total, socialización y capacitación		\$1.121,21	

Nota: Elaboración propia (2025)

6.2.5 Costo de Employer Branding Interno

Esta parte del presupuesto nos permite tener una asignación financiera para poder llevar a cabo el manual de acciones, es una tarea ajena a las funciones del área de recursos humanos, por lo tanto, en conjunto con el área de marketing de Servientrega haremos la contratación de expertos en diseño gráfico y la impresión del manual, así como las campañas internas para generar un impacto positivo en todos los colaboradores. Y la siguiente tabla refleja un costo conservador del Employer Branding interno, el presupuesto total estimado para el desarrollo del proyecto es de \$5.336,45

Tabla 14 Costo de Employer Branding – interno

EMPLOYER BRANDING			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACION
Servicio profesional diseñador	\$800,00	\$800,00	Contratación de servicio
Impresión de insumos	\$750,00	\$750,00	Flyers, habladores, banners
Implementación campaña - horas	\$5,11 x 12	\$61,32	12 horas en colocación de los insumos
Total, Employer Branding		\$1.611,32	

Nota: Elaboración propia (2025).

6.2.6 Presupuesto total de las etapas del proyecto

La siguiente se muestra el resumen de los ítems que comprende las etapas del proyecto y costo

Tabla 15 Presupuesto total de las etapas del proyecto

PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO		
DESCRIPCION	VALOR	OBSERVACION
Costo desarrollo del producto	\$2.603,92	Etapas 1, análisis problema y solución
Costos de socialización y capacitación	\$1.121,21	Etapas 2, socialización y capacitación
Costo de Employer Branding - interno	\$1.611,32	Etapas 3, brandeo interno y puesta en marcha
Total, presupuesto	\$5.336,45	

Nota: Elaboración propia (2025).

Como área de recursos humanos esta iniciativa estratégica planteada tiene un

criterio conservador y eficiente de los recursos financieros que Servientrega aprueba cada año, por lo tanto, en esta inversión no se requiere de:

- Innovación tecnológica,
- Big Data,
- Software especializado,
- Trabajo remoto

Debemos indicar que Servientrega dispone de un servicio de intranet para que los colaboradores puedan acceder a novedades de nuevos servicios, comunicaciones gerenciales, comunicaciones del departamento de recursos humanos, así mismo pueden hacer comentarios y aportar con sugerencias de mejora continua. En este sentido podemos hacer uso de este recurso tecnológico y cargar el manual de acciones para que esté a disposición de todos los colaboradores.

6.3 Importancia y razones para considerarlos

- **Un solo lenguaje del negocio:** Permite a RRHH sentarse en la mesa directiva con argumentos sólidos. En lugar de decir “mejoramos el clima laboral” que es como expresión subjetiva, se dice “la mejora en el clima laboral – síndrome de Burnout redujo la rotación, ahorrando \$10,000 en costos de reclutamiento cuando hubo alta demanda”.
- **Justificación de inversiones:** Ya no se pide y gestiona el “gasto” para capacitación y formación, sino más bien que se gestiona la “inversión” con un retorno esperado (ROI). Esto facilita la aprobación de presupuestos para proyectos críticos como la transformación digital que es necesaria y urgente en Servientrega.

- **Medición de eficiencia real:** Indicadores como el *Human Capital Value Added* (HCVA) revelan con certeza si la fuerza laboral está siendo realmente productiva o si solo se está aumentando la nómina sin generar valor adicional, que es lo que ocurre generalmente en las empresas ecuatorianas, contratación por aumento de producción sin realmente hacer un análisis de si es necesario o no hacerlo.
- **Toma de decisiones basada en evidencia:** Se deja de operar por intuición y aunque suene frío él debe ser de un área de recursos humanos es validar con referencia pasada y futura de que los indicadores tienen una argumentación real y en este caso el ROICH (Retorno sobre Capital Humano) baja, se pueden tomar acciones correctivas específicas basadas en datos, no en suposiciones.

6.4 Aporte y visión de largo plazo

- **Aporte inmediato:** Visibilidad sobre qué áreas de la empresa o roles en base al perfil de competencias están generando valor y cuáles no, lo que permite optimizar costos laborales sin necesariamente recurrir a despidos masivos, sino a reasignaciones estratégicas.
- **Visión de largo plazo:** Construye una organización sostenible en el tiempo, puesto que, al medir el retorno de la inversión en personas, la empresa entiende que cuidar y desarrollar a su talento es la estrategia financiera más inteligente a largo plazo, asegurando la competitividad laboral más allá del trimestre actual. Recursos Humanos se convierte en el guardián de la rentabilidad futura de la empresa.

El desafío de Recursos Humanos entonces será dejar de operar por “intuición” y pasar a operar por “evidencia financiera”, en este sentido proponemos la adopción de tres

indicadores estratégicos fundamentales para Servientrega.

6.5 Human Capital Value Added (HCVA) - Valor Económico Agregado por el Capital Humano

Este indicador responde a la pregunta: ¿Cuánto valor real genera cada colaborador promedio para Servientrega después de cubrir todos los gastos no laborales? Es la prueba ácida de la productividad y eficacia de los empleados, no se trata de cuánto vende cada uno, sino de cuánto valor neto aporta.

La fórmula:

HCVA

= (Ingresos – Costo total de personal) / (Número de empleados equivalentes)

= (\$75.117.960,00 - \$16.016.706,88) / (1868)

= \$31.638,79

Contablemente, la nómina siempre se registra como un gasto (reduce la utilidad inmediata), sin embargo, estratégicamente, el HCVA nos obliga a entenderla como una inversión.

Si el HCVA sube año tras año, significa que nuestra "inversión" en personas (capacitación y formación, tecnología digital, mejoras en sueldos y compensaciones) está generando más eficiencia y por lo tanto la fuerza laboral se vuelve en un activo que se aprecia.

Si el HCVA disminuye, indica que estamos aumentando la nómina sin ganar productividad; ahí es un “gasto” puro que disminuye valor.

6.5.1 Retorno de la inversión en capital humano (ROICH)

Es el indicador definitivo de eficiencia organizacional, muestra cuántos dólares de

ganancia operativa obtenemos por cada dólar que invertimos en pagarle a nuestra personal.

La fórmula:

ROICH

$$= (\text{Ingresos} + \text{Costo total de personal}) / \text{Costo total de personal}$$

$$= (\$75.117.960,00 + \$16.016.706,88) / \$16.016.706,88$$

$$= \$5.69$$

- Interpretación y benchmarking en Ecuador:
- Un resultado de 1.0 significa que apenas recuperamos lo que pagamos en nómina – sueldos y beneficios (punto de equilibrio).
- En el sector logístico ecuatoriano, intensivo en mano de obra, un ROICH saludable debería buscar estar idealmente entre 1.5 y 2.0 (o más, dependiendo de la eficiencia tecnológica). Esto significa que por cada \$1 que Servientrega paga en sueldos y beneficios, obtiene entre \$1.50 y \$2.00 de retorno en valor operativo. En el ejemplo real por cada \$1,00 que paga Servientrega obtiene \$5.69 de retorno.

Si este número mejora con la transformación digital, probamos que la tecnología no solo “ayuda”, sino que multiplica la capacidad productiva de nuestra plantilla actual de 1868 colaboradores.

6.5.2 Retorno de la inversión individual (por empleado)

Permite bajar la estrategia al nivel micro y se usa para evaluar roles críticos (ejemplo: un Gerente Comercial o un jefe de Operaciones clave).

La fórmula:

ROI

= (Resultados esperado o desempeñado) / (Costo total del trabajador + Inversión en desarrollo)

= (\$10.000) / (\$3.338,74 + \$3.500,00)

= 1.46

- Por cada dólar que la empresa invierte en ese colaborador específico, ¿qué porcentaje de retorno obtiene?
- Si el resultado es bajo: No significa necesariamente despido inmediato, la primera acción es revisar: ¿Tiene las herramientas digitales adecuadas? ¿Necesita Reskilling (reentrenamiento)? Si tras la intervención no mejora, entonces se evalúa su continuidad, pues definitivamente afecta el valor esperado.
- En este caso por cada \$1,00 invertido se obtiene un retorno de \$1.46, lo que significa que se encuentra con buena aceptación.

Capítulo 7

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

7.1 Conclusiones Generales

El análisis realizado demuestra que el clima laboral es un factor determinante en la manifestación del síndrome de burnout dentro del área de logística de Servientrega Ecuador, especialmente en la ciudad de Quito durante los meses de mayor demanda operativa (octubre a enero). Este período se caracteriza por un incremento significativo en la carga de trabajo, acompañado de exigencias de cumplimiento y presión por resultados que, en conjunto, generan un entorno organizacional susceptible al desgaste emocional y profesional. La intensificación de las tareas, la reducción de pausas de recuperación y la necesidad de responder a un ritmo acelerado potencian la vulnerabilidad de los colaboradores ante el agotamiento.

Asimismo, se evidenció que un clima organizacional desfavorable marcado por una comunicación interna limitada, estilos de liderazgo rígidos y una ausencia de reconocimiento hacia el esfuerzo realizado incrementa de manera considerable la probabilidad de que los trabajadores experimenten las dimensiones centrales del síndrome de burnout: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. Estas condiciones no solo afectan el bienestar psicológico del personal, sino que también repercuten en la productividad, el compromiso organizacional y la calidad del servicio prestado.

Los resultados permiten confirmar que la mejora del clima laboral y la implementación de políticas de prevención representan estrategias altamente efectivas

para disminuir la incidencia del burnout y fortalecer la motivación, la satisfacción laboral

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

y el sentido de pertenencia de los colaboradores. El diseño de intervenciones orientadas a fomentar una comunicación más abierta, promover un liderazgo participativo y generar espacios sistemáticos de reconocimiento puede contribuir de forma significativa a la construcción de un entorno laboral saludable, especialmente en periodos críticos de operación.

7.2 Conclusiones Específicas

7.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

El análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación permitió evidenciar que la mayoría de las metas planteadas fueron alcanzadas de manera satisfactoria y acorde con los resultados obtenidos durante el estudio. En primer lugar, se logró identificar de forma clara y precisa la relación existente entre el clima laboral y la presencia del síndrome de burnout en el personal del área de logística de Servientrega en la ciudad de Quito, especialmente durante los meses de alta demanda operativa. A través de la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, se comprobó que variables como la comunicación interna, la carga laboral, el liderazgo y el reconocimiento influyen directamente en el bienestar emocional de los colaboradores.

La investigación cumplió con el objetivo de aportar conocimiento teórico y práctico sobre la gestión del clima laboral en contextos logísticos de alta demanda. El estudio permitió comprender de manera integral cómo el burnout se desarrolla en este tipo de entornos y cuáles son los elementos clave para su prevención, contribuyendo así al fortalecimiento del campo académico y profesional de la psicología organizacional y la gestión del talento humano.

7.2.2. Contribución a la gestión empresarial

Con este proyecto se espera generar un impacto significativo en el bienestar integral y en el desempeño del personal del área de logística. En este sentido, se plantea como objetivo central reducir, al menos en un 20%, los niveles de agotamiento emocional identificados en los colaboradores, a través de la aplicación de estrategias orientadas a mejorar el clima laboral, equilibrar las cargas de trabajo, fortalecer la comunicación interna y promover prácticas de autocuidado y recuperación física y mental.

De igual forma, se proyecta disminuir los índices de rotación y ausentismo, considerando que ambos indicadores están estrechamente vinculados con el estrés sostenido, la falta de motivación y la percepción de un entorno laboral poco favorable. La reducción de estos factores no solo beneficiaría el bienestar de los colaboradores, sino que también permitiría optimizar los recursos humanos y reducir costos asociados al reemplazo de personal, capacitación y pérdidas por interrupciones operativas.

Estos resultados permitirán mejorar la productividad del área, reducir los costos asociados a la rotación y, especialmente, consolidar una cultura organizacional basada en el bienestar, el reconocimiento y la participación activa de los colaboradores.

7.2.3. Contribución a nivel académico

El presente proyecto aporta de manera significativa al ámbito académico al profundizar en la relación entre el clima laboral y la aparición del síndrome de burnout en contextos logísticos durante periodos de alta demanda operativa. Su contribución radica en ofrecer un análisis contextualizado, sustentado en evidencias empíricas, que permite comprender cómo variables organizacionales como la comunicación interna, el

liderazgo, la carga de trabajo y el reconocimiento laboral influyen directamente en el bienestar emocional y profesional de los colaboradores.

Esta investigación promueve la generación de conocimiento aplicable y pertinente para programas de formación en administración, psicología laboral y talento humano, proporcionando un caso práctico que puede ser utilizado como referencia para el diseño de estrategias de intervención, análisis institucional y estudios de impacto organizacional. De esta forma, el proyecto no solo amplía el marco teórico existente, sino que también aporta evidencia útil para la comunidad académica y profesional interesada en la gestión saludable del desempeño laboral.

7.2.4. Contribución a nivel personal

La realización de este proyecto representa una contribución significativa a nivel personal y más que nada grupal, ya que permitió el fortalecimiento de competencias profesionales y el desarrollo de habilidades clave para el análisis y la gestión del clima laboral. El estudio posibilitó una comprensión más profunda de los factores que influyen en el bienestar emocional de los colaboradores, especialmente en entornos de alta presión como el área logística. Esto contribuyó a ampliar la sensibilidad y la conciencia respecto a la importancia del cuidado de la salud mental en los espacios de trabajo.

Además, el proceso investigativo brindó la oportunidad de aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica, integrando teorías de comportamiento organizacional, metodologías de evaluación y estrategias de intervención para la prevención del síndrome de burnout. Esta experiencia fortaleció el

pensamiento crítico, la capacidad de análisis y la toma de decisiones basada en evidencia, habilidades esenciales para abordar problemáticas reales dentro del ámbito laboral.

7.3. Limitaciones a la Investigación

A lo largo del desarrollo del presente estudio se identificaron diversas limitaciones que pudieron influir en el alcance y profundidad de los resultados obtenidos. En primer lugar, la investigación se centró exclusivamente en el área de logística de Servientrega en la ciudad de Quito, lo que restringe la generalización de los hallazgos a otras áreas de la empresa o a diferentes contextos organizacionales. De igual manera, el estudio se llevó a cabo durante un periodo específico de alta demanda operativa (octubre a enero), por lo que las conclusiones podrían variar en temporadas de menor carga laboral.

Otra limitación importante corresponde al acceso a la información. No todos los colaboradores estuvieron disponibles para participar en encuestas o entrevistas debido a la presión operativa propia del periodo analizado, lo cual podría haber generado sesgos en la representatividad de los datos. La disponibilidad limitada también influyó en la posibilidad de aplicar instrumentos más complejos o de realizar observaciones prolongadas en el entorno laboral.

Aunque se utilizaron instrumentos validados y metodologías adecuadas, la naturaleza multifactorial del burnout dificulta capturar todas las variables que lo componen, ya que intervienen aspectos individuales, organizacionales y contextuales difíciles de medir en su totalidad.

Referencias

- Alles, M. (2006). Desempeño por competencias. En *Evaluacion de 360*. Ediciones Granica.
- Antezana, C. (2017). Antezana Guizada, Catherine Michel. *Punto Cero. Universidad Católica Boliviana*, 22(35), 24-37.
- Balladares, K., & Hablick, F. (2017). Burnout: el síndrome laboral. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 1(1), 1-10.
- Blasco, M., Rodríguez, A., & Fernández, S. (2018). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 34-53.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1986). *STRESS, APPRAISAL AND COPING*. SPRINGER.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of nurse management*, 331-339.
- Lora Guzmán, H. S., & Castilla Paternina, S. G. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *ciencia y libertad*.
- Lucas, P., Fabricio, C., Ureta, A., & María, F. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). *The measurement of experienced burnout*.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 52; 397-442.
- Monte, G., Carretero, P., & Roldán, N. (2005). *Síndrome de quemarse por el trabajo (BURNOUT)*.
- Moreno, B., Garrosa, E., & Rodríguez, R. (2014). El estrés laboral en sectores de alta demanda. *Revista Psicología del Trabajo*, 1-10.
- Organization, W. H. (2019). *World Health Organization*. Obtenido de World Health Organization.
- Pérez, A., & Moreno, M. (2019). MODELOS DE REQUISITOS BASADOS EN I* PARA DETECTAR PROACTIVIDAD EN DASHBOARDS. *Lámpsakos*, 101-109.

- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. En *Revsita de Ciencias Sociales* (págs. 465-463).
- Salvagioni, D., Melanda, F., & Mesas, A. (2017). *Physical, psychological and occupational consequences of job burnout*.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement*.
- Taris, T., & Schaufeli, W. (2014). *A Critical Review of the Job Demands-Resources Model*.
- Zapata, J. A. (2020). Mejora del proceso de distribución de una empresa. En *Investigacion Administrativa* (págs. 1-14).