

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA PARA GESTIONAR EL ESTRÉS LABORAL EN
LOS TRABAJADORES DE TIENDAS EFE S.A DE LA AGENCIA
LUIS GONZÁLES EN LA CIUDAD DE CHICLAYO EN EL
PERÍODO 2013-2014

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

Melissa Nelú Banda Lozano

Cinthia Nayari Santamaría Manay

Chiclayo, 27 de noviembre de 2014

PROPUESTA PARA GESTIONAR EL ESTRÉS LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DE TIENDAS EFE S.A DE LA AGENCIA LUIS
GONZÁLES EN LA CIUDAD DE CHICLAYO EN EL PERÍODO 2013-
2014

POR:

Melissa Nelú Banda Lozano

Cinthia Nayari Santamaría Manay

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez
Presidente de Jurado

Mgtr. Fernando Arriola Jimenez
Secretario(a) de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Vocal/Asesor de Jurado

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de forma muy especial a mis padres: Yola Lozano y Rodolfo, a quienes quiero y admiro por su fortaleza y perseverancia para seguir adelante, a pesar de todas las pruebas que Dios pone en el camino. A mis hermanos Juan Carlos Banda y José Luis Banda, por su gran comprensión y estar siempre a mi lado. También quiero agradecerle a toda mi familia, son el motor que impulsa mis metas y me dan fuerzas para crecer mucho más como persona y como profesional.

Melissa Nelí

A mi Dios y a mi Virgen de Guadalupe por darme la fortaleza para poder vencer cada obstáculo. A mis padres: Elsa y Wily, por darme la vida y enseñarme a ser perseverante ante cualquier situación, también por su amor y el apoyo que me brindaron en todo momento. A mi hermana Maryori, por demostrarme su amor y por enseñarme lo fuerte que puede ser una persona ante las pruebas que nos pone la vida, y seguir luchando hasta alcanzar nuestros objetivos.

Cinthia Nayari

AGRADECIMIENTO

Por fortalecer mi espíritu, a mi Dios y Virgen de Guadalupe; a mis Padres Rodolfo y Yola, gracias a ellos puedo ser una mejor persona y profesional. A mis hermanos por los grandes sacrificios que han tenido que pasar para que pueda lograr mis metas.

A todas aquellas personas que han contribuido de alguna manera a la culminación de esta investigación.

Melissa Nelú

Le agradezco a mi Dios, por darme salud y paciencia para culminar esta investigación. Agradezco a mis padres y a mi hermana por apoyarme en todos los aspectos, pero sobre todo por darme su confianza para poder terminar una de mis mayores metas. A mi compañera Melissa por mantenernos unidas hasta el final y lograr juntas uno de nuestros grandes anhelos. A Pedro por su apoyo, comprensión y motivación cuando más lo necesitaba. Y a mí asesor Mgtr. Camilo R. Girón Córdova por brindarme su amistad, sus buenos consejos, por darnos todo su apoyo y aceptar ser nuestro tutor mis más sinceros agradecimientos.

Cinthia Nayari

RESUMEN

El estrés laboral es un trastorno que causa daños físicos y psicológicos en la mayoría de las personas, puede ser generado no solo por aspectos emocionales o espirituales sino por demandas de carácter social y amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación y respuesta rápida frente a los problemas. Los perjudica al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales. Las organizaciones deben propiciar un clima organizacional adecuado para motivar a los empleados de diferentes formas e incentivarlos de acuerdo a las capacidades y destrezas de los individuales para mantenerlos satisfechos. En este sentido, se presenta esta investigación, cuyo objetivo central, se basa en: la elaboración de una propuesta para gestionar el estrés laboral en los trabajadores de Tiendas Efe S.A, agencia Luis Gonzales en la ciudad de Chiclayo, donde se determinó el nivel de estrés que presentaban.

El nivel de investigación bajo el cual se llevó a cabo este estudio es de tipo prospectivo y el diseño es descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por los 35 empleados que laboran en Tiendas Efe S.A, quienes suministraron la información a través del cuestionario que les fue aplicado. Entre las principales conclusiones a las que se llegó en esta investigación fueron: el nivel de estrés es causado por la comunicación inadecuada, lo que incide negativamente en el desempeño laboral. Se recomienda Disminuir en lo posible el estrés producido por factores organizacionales a través de la implementación y mejora de elementos como el Clima Organizacional y el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Palabras Claves: estrés laboral, organización, comunicación, Recursos Humanos y Tiendas Efe S.A

ABSTRACT

Work stress is a disorder that causes physical and psychological in most people damage can be generated not only by emotional or spiritual aspects but social demands and threats in the environment of the individual requiring adaptability and rapid response address the problems. The cause them harm the physical or mental disability in the development of their work activities. Organizations should encourage appropriate organizational climate to motivate employees and encourage different ways according to the capabilities and abilities of the individual to keep them satisfied. In this sense, this research is presented, whose main objective is based on: the development of a proposal to manage workplace stress in workers Stores Efe SA, Luis Gonzales agency in the city of Chiclayo, where the level was determined presenting stress.

The low level of research which was conducted this study is prospective and descriptive design. The study population consisted of 35 employees working in shops Efe SA, who provided information through the questionnaire that, was applied to them. The main conclusions that were reached in this investigation were: the level of stress they are caused by inadequate communication, which adversely affects job performance. Decrease is recommended whenever possible stress caused by organizational factors through the implementation and improvement of elements such as organizational climate and the System of Human Resource Management.

Keywords: Job stress, organization, communication, HR and Shops Efe SA.

DEDICATORIA
 AGRADECIMIENTO
 RESUMEN
 A BSTRACT
 ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	11
II.	MARCO TEÓRICO	14
2.1	Antecedentes.....	14
2.2	Bases Teóricas - Científicas.....	17
2.2.1	Definición y generalidades del estrés.....	17
2.2.2	Tipos de estrés	20
2.2.3	Fases del Estrés	21
2.2.4	Estrés laboral	22
2.2.5	Estresores	23
2.2.6	Factores de la organización que pueden ser causa de estrés laboral 27	
2.2.7	Efectos del estrés laboral en las organizaciones	30
2.2.8	Manejo del estrés.....	31
2.2.9	El burnout	31
2.2.10.	Definición de términos básicos.....	35
III.	METODOLOGÍA	35
3.1	Identificación y operacionalización de variables	35
3.2	Tipo y diseño de investigación.....	36
3.3	Población. Muestra y muestreo	36
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
3.5	Plan de procesamiento para análisis de datos	37

IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	37
4.1 Análisis de resultados.....	37
4.2 Tabla cruzadas	40
4.3 Discusión de resultados	48
4.4 Propuesta para gestionar el estrés laboral en los trabajadores de tiendas Efe S.A.....	50
4.4.1 Tema.....	50
4.4.2 Datos informativos.....	51
4.4.3 Antecedentes de la propuesta.....	51
4.4.4 Justificación	51
4.4.5 Objetivos.....	52
4.4.6 Análisis de factibilidad	52
4.4.7 Desarrollo de propuesta	53
4.4.8 Módulos para gestionar los riesgos del estrés laboral	56
4.4.9. Tratamiento del estrés laboral	72
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
VI. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	75
VII. ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Ilustración 1. Fases del Estrés.....	22
Gráfico 1. Porcentaje de la población que considera que tiene estrés laboral.....	38
Gráfico 2. Población quemado por el trabajo.....	39
Gráfico 3. Población insatisfecha con las condiciones de trabajo.....	39
Gráfico 4. Población según el nivel salarial	41
Gráfico 5. Población que recibe apoyo de sus compañeros y siente que forma parte de un equipo.....	42
Gráfico 6. Población que recibe apoyo y comunicación de su inmediato jefe superior.	43
Gráfico 7. Población que recibe reconocimiento	44
Gráfico 8. Población que recibe apoyo en situaciones difíciles.....	45
Gráfico 9. Población que se siente quemada por el trabajo y se considera estresado.	46
Gráfico 10. Población que siente que su trabajo diario es tenso.	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Manifestación de la presencia del estrés laboral en varias dimensiones de la gestión laboral y empresarial con sus posibles intervenciones correctoras.	26
Tabla 2. Factores de la Organización que Pueden ser Causa de Estrés Laboral	28
Tabla 3. Programas de Capacitación a Directivos: Como Dirigir al Personal	53
Tabla 4. Presupuesto: Programas de Capacitación a Directivos	54
Tabla 5. Recursos del Módulo N° 1: Reconocimiento y Logro de Objetivos	57
Tabla 6. Presupuesto del Módulo N° 1: Reconocimiento y Logros de Objetivos	59
Tabla 7. Recursos del Módulo N° 2: Motivación en el Puesto de Trabajo	60
Tabla 8. Presupuesto del Módulo N° 2: Motivación en el Puesto de Trabajo	62
Tabla 9. Recursos del Módulo N° 3: Trabajo en Equipo	64
Tabla 10. Presupuesto del Módulo N°3: Trabajo en Equipo	65
Tabla 11. Recursos del Módulo N° 4: Comunicación	67
Tabla 12. Presupuesto del Módulo 4: Comunicación	68
Tabla 13. Recursos del Módulo N° 5: Planes de Carrera y Desarrollo	69
Tabla 14. Presupuesto del Módulo N° 5: Planes de Carrera y Desarrollo	70

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día se ha detectado que el estrés laboral es uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores y el buen funcionamiento de las organizaciones para las que trabajan. Puesto que cada vez las organizaciones exigen considerarlas como sistemas muy complejos debido al alto nivel de integración y complejidad entre sus componentes para lograr los objetivos propuestos y su permanencia mediante el mantenimiento de su estabilidad interna.

El ser humano, por naturaleza, siempre responde con una reacción ante un estímulo externo, y frente a las exigencias que diariamente el medio le impone, la respuesta obtenida es un conjunto de fuertes emociones que afecta la vida en diferentes hábitos, incluyendo el laboral. Esas fuertes emociones producto de las exigencias que se enfrentan a diario, diversos autores lo han enmarcado en un solo término que se conoce como: estrés.

Un trabajador estresado suele ser más enfermizo, estar poco motivado, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral; además, la entidad para la que trabaja suele tener peores perspectivas de éxito en un mercado competitivo.

El estrés puede estar ocasionado por problemas domésticos o laborales. Por lo general, los empleadores no pueden proteger a sus empleados contra el estrés originado fuera del trabajo, pero sí pueden proteger a sus empleados contra el estrés derivado de su actividad laboral. Por ello, es importante que el jefe sea consciente de ello y saber cómo ayudar a sus empleados si sufren de estrés.

El estrés laboral se encuentra entre los problemas de salud más frecuentes entre la población trabajadora, así mismo se ve condicionado por problemas sociales, económicos y sanitarios, al tiempo que contribuye a crearlos.

En la agencia de tiendas EFE S.A. que es la empresa de nuestro estudio, la gerencia nos manifestó su preocupación pues había percibido que sus trabajadores están laborando bajo demasiado estrés. Por ende, es de vital importancia conocer el grado de estrés laboral al que están sometidos los empleados de esta empresa, con el fin de determinar cuáles son las causas o síntomas ocultos del estrés en el personal.

Es por esto que se ha tomado en cuenta esta problemática para trabajar en ella siendo el desafío en hacer frente a la situación de la manera más saludable posible. Por ende formulamos la siguiente interrogante a desarrollar:

¿Qué estrategias serán las más adecuadas para gestionar el estrés laboral que tienen los trabajadores de tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzáles en la ciudad de Chiclayo en el año 2013?

Desde esta perspectiva, se intenta realizar una visión panorámica del estrés laboral en las organizaciones con el objeto de destacar, aquellos aspectos más resaltantes que se deben de tener en cuenta para el tratamiento de las personas en el seno de las organizaciones, lo cual contribuirá a la mejora de la competitividad de estas y permita un mayor grado de desarrollo de las personas en la realización de su actividad laboral.

Por otra parte es inevitable experimentar cierto grado de estrés en la vida y en las ocasiones apropiadas resulta benéfico eutrés, no obstante, la presencia de demasiado estrés es muy peligroso para la salud en general, puesto que en forma prolongada perjudica las funciones de muchos sistemas del organismo, lo cual obstaculiza el buen desempeño de los trabajadores.

El presente trabajo al abordar el estrés y en particular la problemática vinculación con el desempeño laboral, intenta presentar las experiencias y recopilación de información de los trabajadores de la empresa tiendas Efe S.A, así se brindará novedoso e integral del mismo, atendiendo a la presencia e importancia que gana la modernidad, además que se ofrece recomendaciones acerca de su enfrentamiento desde los planos personal y organizacional.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se ha planteado como objetivo general; Elaborar un plan que permita gestionar adecuadamente el estrés laboral en los trabajadores de tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzáles en la ciudad de Chiclayo en el período 2013-2014.

Para optimizar y hacerlo viable, se ha visto conveniente realizar los siguientes objetivos específicos: Determinar el nivel de estrés laboral que padecen los trabajadores de tiendas Efe S.A. e identificarlos como factores positivos o negativos, determinar los factores organizacionales ligados a las exigencias de las tareas que producen el estrés laboral en el personal de Tiendas Efe, y realizar una análisis de los resultados obtenidos.

La metodología empleada supone un alto nivel descriptivo y un diseño de campo, la población estuvo formada por 35 personas, las técnicas e instrumentos de la recolección de datos aplicadas para lograr los objetivos fueron la observación, la revisión bibliográfica y las técnicas de procesamiento de los datos que se utilización fueron el análisis cualitativo y cuantitativo. Todo ello para poder dar la información de cómo combatirlo y poder lograr un mejor desempeño de los colaboradores de tiendas Efe S.A.

La siguiente investigación esta estructura de ocho capítulos como se describe a continuación:

En el capítulo I se realiza una introducción de la tesis de estudio. El capítulo II se detalla el marco teórico referencial: se presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sirvieron como soporte al estudio, la definición de términos básicos. En el tercer capítulo se detalla la metodología que se ha empleado, también se señala el nivel y diseño de la investigación, la población, objeto de estudio, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos. El cuarto capítulo se plasma los resultados y discusión en donde se realiza la tabulación de los resultados utilizando gráficos estadísticos, mediante los cuales se procede al análisis de los datos, para obtener

información confiable de la investigación. Del mismo modo se presenta la propuesta para gestionar el estrés laboral en los trabajadores de Tiendas Efe S.A. Con el objeto de dar solución al problema en estudio. En el capítulo V muestra las conclusiones y recomendaciones respecto a la información recolectada. En el capítulo VI se presenta las referencias bibliográficas. Y en el Capítulo VII contiene los anexos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Según investigaciones, el estrés laboral es uno de los principales problemas para la salud y seguridad al que se enfrenta, casi el 25% de los trabajadores se ven afectados por el, y los estudios indican que entre un 50% y 60% de las bajas laborales están relacionadas con el mismo. Ello representan un enorme coste tanto el sufrimiento humano como en prejuicios económicos.

Se ve que el mayor de los trastornos que presenta el recurso humano en las organizaciones es el estrés negativo o distrés. Este mal, dificulta las relaciones humanas, el desempeño laboral, el logro de objetivo y la satisfacción del personal, viéndose afectada la comunicación y el surgimiento de conflictos, convirtiéndose en un estado habitual o una forma de ser, razones que obligan a su tratamiento oportuno.

Este fenómeno denominado estrés se presenta cuando las demandas de la vida se perciben demasiado difíciles, es así cómo se refleja como el recurso humano ha ido adquiriendo una gran importancia en el mundo empresarial como un

elemento diferenciador en las empresas y un factor determinante del éxito empresarial.

En la agencia de tiendas EFE S.A. que es la empresa de nuestro estudio, la gerencia nos manifestó su preocupación pues había percibido que sus trabajadores están laborando bajo demasiado estrés. Por ello es vital conocer el grado de estrés laboral al que están sometidos los colaboradores de la empresa en estudio. En otras palabras, se intenta realizar una visión panorámica del estrés en la organización con el fin de detectar, aquellos aspectos más resaltantes que se deben tener en cuenta para el tratamiento de las personas en el seno de la organización, lo cual contribuirá a la mejora de la competitividad de esta y permita un mayor grado de desarrollo de las personas en la realización de su actividad laboral.

Es por esto que se ha tomado en cuenta esta problemática para trabajar en ella siendo el desafío en hacer frente a la situación de la manera más saludable, productiva y beneficiosa para la institución y el personal.

Fernández L. (2003) en su trabajo de investigación titulado "El estrés laboral: un nuevo factor de riesgo. ¿Qué sabemos y qué podemos hacer?", manifiesta que el estrés laboral origina costes secundarios que son evitables; y que el fomento de la salud, mediante la adecuada configuración de los puestos de trabajo, puede constituir una considerable ventaja para los países que lo aplican en la creciente competencia globalizadora. Pero, el de mayor trascendencia para la actualidad del tema son los cambios experimentados por la mayoría de los trabajadores debidos, sobre todo al progreso técnico, a la transformación originada por el desarrollo económico mundial, a las emigraciones de los trabajadores, y a una cambiante estructura demográfica de la población activa. Por ello, Fernández indica tres transformaciones sustanciales del trabajo, como primer ámbito se encuentran estrechamente ligado a los progresos técnicos: automatización, mayor incorporación de la tecnología de la información, y desmaterialización de la producción. Todos estos progresos son causas de un incremento de las actividades de control. A esta modificación de las exigencias

físicas y psicometales de los trabajadores se une, por un lado, efectos de alivio y desahogo, y por otro, un incremento de las llamadas y situaciones estresantes. Un segundo ámbito de transformaciones laborales, está relacionado con las condiciones macroeconómicas globales, en primer lugar la globalización de la economía y con ella, la racionalización y concentración de empresas. Debido a la creciente presión de la competencia, al acortamiento ciclo productivo, y a las forzosas innovaciones tecnológicas y económicas, los trabajadores se ven obligados a esfuerzos de adaptación, muchas veces difíciles de superar, esto lleva frecuentemente a sobreesfuerzos mentales y situaciones estresantes. En tercer lugar se encuentra claramente alteradas las actuales jornadas laborales del trabajador activo en distintos sentidos. Mientras que por otro lado una flexibilización del horario laboral y una reducción de número de horas de trabajo por semana pueden proporcionar un desahogo en el trabajo, produce por otro lado un incremento de los turnos de trabajo, especialmente en el caso de los trabajadores de servicio.

Si bien es cierto el estrés laboral es especialmente relevante en el área de las organizaciones y se convierte en una variable explicativa central a la hora de entender algunos fenómenos como la insatisfacción laboral, los altos niveles de absentismo y la propensión al abandono, así mismo, establece que en el estrés existe una relación positiva entre los estresores laborales; fuentes de estrés o tensión; y el distrés, síntomas psicológicos y/o físicos del individuo que experimente estrés. González M. (2006) en su trabajo de investigación "Estrés laboral, afrontamiento y sus consecuencias: el papel del género", nombra la categorización de diversos estresores, que están relacionados con la tarea, sobrecarga de trabajo, presión temporal, estresores de rol ,ambigüedad y conflicto de rol, estresores de carrera; inestabilidad laboral, infra promoción; estresores sociales, mala relación con supervisores y compañeros de trabajo, estresores relacionados con el horario de trabajo ;trabajo por turnos; estresores físicos, condiciones de trabajo adversas, accidentes o elementos ergonómicos, eventos traumáticos; eventos aislados como accidentes o

desastres, y procesos de cambios estresantes ; implementación de nuevas tecnologías y recorte de personal. Por otro lado al analizar las consecuencias del estrés laboral, es decir, el estrés y sus efectos a largo plazo, se ha considerado distintos niveles del estrés laboral, como son el fisiológico, el psicológico, el comportamental y el organizacional.

Antonio Cano Vindel Presidente de SEAS (Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y Estrés), comenta que el estrés es un proceso en el que, de forma automática, se ponen en marcha un conjunto de respuestas fisiológicas, cognitivas y conductuales que aumentan nuestro nivel de activación con el fin de ayudarnos a afrontar un problema para el que no tenemos suficientes recursos. Durante este proceso valoramos las consecuencias de la situación o problema, así como nuestras posibilidades para atender las demandas. Al realizar un balance negativo, de manera que las consecuencias serían importantes y no disponemos de recursos para afrontar el problema con garantía, se inicia este proceso de activación que es el estrés. No obstante, es preciso ser conscientes de que la consideración como contingencias profesionales únicamente de los daños de carácter físico que sufran los trabajadores a consecuencia o con ocasión del trabajo que se ejecuta por cuenta ajena es limitada y se ha visto sobrepasada completamente, desde la propia interpretación del art. 115 de la Ley General de la Seguridad Social y de la normativa sobre prevención de riesgos laborales, que ofrece una explícita concepción extensiva y omnicomprensiva, tanto de los daños derivados del trabajo como de las condiciones de trabajo. De ahí que cada vez sean más abundantes las patologías psíquicas, como el estrés laboral, que sin necesidad de tipificarlas en alguna de las concretas manifestaciones psicosociales, se encuadran en el ámbito de las enfermedades del trabajo.

2.2 Bases Teóricas - Científicas

2.2.1 Definición y generalidades del estrés.

La sociedad se encuentra continuamente sometida a situaciones para las que, a menudo, no encontramos la respuesta adecuada a lo que nos solicita o nos

demanda el entorno que nos rodea. Cuando este desajuste, entre lo que se nos pide, demanda, y lo que creemos poder dar provoca tensión, se dice que tiene lugar una reacción de estrés. Hellriegel Y Slocum (2004), mencionan que el estrés es la tensión, emoción, el sentimiento de ansiedad y tensión física que ocurre cuando se cree que las exigencias sobre un individuo exceden su habilidad para manejarlas. A todas estas afirmaciones se les reconoce como el tipo de estrés negativo o distrés.

Se trata primariamente de un proceso biológico que sucede con toda normalidad y elevada frecuencia, hasta poder resultar incluso positiva por mejorar la capacidad para afrontar los desafíos que se presentan a cada momento, en el entorno o en los ambientes de vida. Las exigencias físicas o psicológicas del ambiente que ocasionan estrés se les llama estresores generadores de estrés. Estos adoptan formas diversas, pero todos tiene algo en común: crean estrés o el potencial de tensión cuando alguien los percibe como una exigencia que quizá exceda su propia capacidad de respuesta.

El término estrés, es una adaptación al castellano de la voz inglesa stress. Esta palabra apareció en el Inglés medieval en la forma de distrés, que, a su vez provenía del francés antiguo desstrese". (Melgosa, 1999) Este concepto de estrés fue introducido por primera vez en el ámbito de la salud en el año 1926 por Hans Selye, quién definió el estrés como la respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresante o situación estresante. Consideraba que el estrés era una respuesta no específica del cuerpo humano frente a cualquier exigencia. Sin embargo el cuerpo tiene una capacidad limitada para responder a los generadores de estrés. La experiencia del estrés se define, primero por la toma de conciencia de la persona, respecto a la dificultad que tiene para hacer frente a las exigencias y amenazas de su propio bienestar. En segundo lugar, por el hecho de que el afrontamiento es importante para ellos y las dificultades que conlleva dicho afrontamiento les preocupa o les deprime.

El lugar de trabajo impone diversas exigencias a las personas y demasiado estrés durante un tiempo prolongado agotará la capacidad de hacer frente a

los factores desencadenantes de estrés. Peiró (1992) señala que el estrés es un fenómeno que se adapta a los seres humanos que contribuye, en buena medida, a su supervivencia, a un adecuado rendimiento en sus actividades y a un desempeño eficaz en muchas esferas de la vida.

En su definición de estrés, Cooper, Sloan y Williams (1988) explican que las fuentes de estrés o estresores y sus efectos son múltiples y no están limitados a una situación particular, como por ejemplo el trabajo.

El estrés en el trabajo afecta a cualquier persona de cualquier nivel, además puede aparecer en cualquier sector y en una organización de cualquier tamaño, afectando a la salud y la seguridad de las personas, pero también a la salud de las organizaciones y de las economías nacionales. También se puede decir, que el estrés es una relación entre sujeto y el medio ambiente que lo rodea, y que influye directamente en él, provocando una serie de sucesos, propios de cada individuo, destinados a que se adapten a la nueva situación. Ahora bien, el ambiente no se refiere a todo lo que rodea físicamente al sujeto, sino también se refiere al ambiente laboral, psicológico, familiar a los cuales está sometido el individuo.

En términos generales se puede hablar de dos tipos de estrés, uno que es el estrés positivo o también conocido como eutrés y el estrés negativo o distrés. Pose, G. (2005), define el eutrés como un estado en el cual las respuestas de un individuo ante las demandas externas están adaptadas a las normas fisiológicas del mismo. Es decir, el eutrés se presenta cuando las personas reaccionan de manera positiva, creativa y afirmativa frente a una determinada circunstancia lo cual les permite resolver de manera objetiva las dificultades que se presentan en la vida y de esta forma desarrollar sus capacidades y destrezas. Pero cuando las demandas del medio son excesivas, intensas o prolongadas, y superan la capacidad de resistencia y de adaptación del organismo de un individuo, se pasa al estado de distrés o mal estrés. Se puede decir que el estrés puede ser visto como un fenómeno de adaptación en los individuos, dependiendo de cada persona y de la situación que se le presente el tipo de

respuesta que proporcione a su entorno y esta le podrá beneficiar o no en su crecimiento personal o profesional.

2.2.2 Tipos de estrés

Cada persona puede responder de diferente manera al estrés en base a eso podemos clasificarlos según el grado de intensidad y tiempo de efecto.

En base al tiempo

1. **Estrés temporal:** Es el más común de todos los tipos de estrés, se caracteriza por pequeñas dosis, períodos de tiempo cortos, aunque pueda llegar a extenuar el resultado de factores que impresionan al ser humano de manera ocasional. Como estados de humor cambiantes, leves padecimientos médicos, dolores musculares y de cabeza y sobre todo que ante la falta del estresor desaparece sin mayor de consecuencia.
2. **Estrés Permanente:** En este tipo de estrés el vivir diario del individuo se realiza bajo condiciones sumamente estresantes, con grandes y continuas preocupaciones, este puede llegar a afectar diariamente su desempeño originándoles padecimientos médicos bastante severos.

En base a la Intensidad

1. **Estrés ligero:** Cuyos efectos no ocasionan mayores problemas a las personas tanto fisiológicas y del cual se puede salir de una manera más fácil.
2. **Estrés Grave:** Es aquel cuyos efectos pueden llegar a ocasionarle a la persona serios desbalances fisiológicos, psicológicos y del cual no es tan fácil salir debido a la fuerza que tienen los estresares en él.

Existe además otra clasificación del estrés de acuerdo al efecto que genera en la persona:

Eutrés: Es el estrés positivo, no producen un desequilibrio de tipo fisiológico; a nivel psicológico la persona es capaz de enfrentarse a las situaciones e incluso obtiene sensaciones placenteras con ello, es decir nos permite disfrutar de la vida de una forma muchos más placentera agradeciendo por cada momento que se tenga. El estrés incrementa la vitalidad, salud y energía, además facilita la toma de decisiones que permitirán llevar la iniciativa en el desarrollo como ser experiencia única y valiosa.

Distrés: conocido como estrés negativo o desagradable. Este tipo de estrés hace que la persona desarrolle una presión o esfuerzo muy por encima del necesario de acuerdo a la carga que sobre este recae. Este tipo de estrés va acompañado siempre de un desorden fisiológico existe una aceleración de las funciones, hiperactividad, acortamiento muscular, aparecimiento de síntomas de otras enfermedades en una idea de provocamos nuestro deterioro más rápidamente, incluso un exceso de estrés positivo puede ser causa de distrés.

2.2.3 Fases del Estrés

El estrés desde que aparece hasta que alcanza su máximo efecto va pasando por una serie de etapas, durante las cuales se puede detener la acción que este trastorno genera o permitir que este se desarrolle plenamente hasta llegar a las últimas consecuencias.

Melgosa (1999), explica que el estrés pasa por tres etapas: la primera es la fase de alarma, constituye el aviso claro de la presencia de un agente estresante la cual es seguida por la fase de resistencia cuando la presencia del estrés supera la primera. Una vez percibida la situación que genera estrés, los sujetos pueden enfrentarla y resolverla satisfactoriamente y el estrés no llega a concretarse; pero cuando se realiza lo contrario la fase de alarma se prolonga disminuyendo su capacidad de respuesta y la persona acaba por llegar a la fase de agotamiento, en la cual se produce una disminución progresiva en el organismo, la cual conduce a un estado de deterioro que se caracteriza por la presencia de fatiga, ansiedad y depresión, síntomas que pueden aparecer de manera simultánea o individual. (Ver fig. 2).

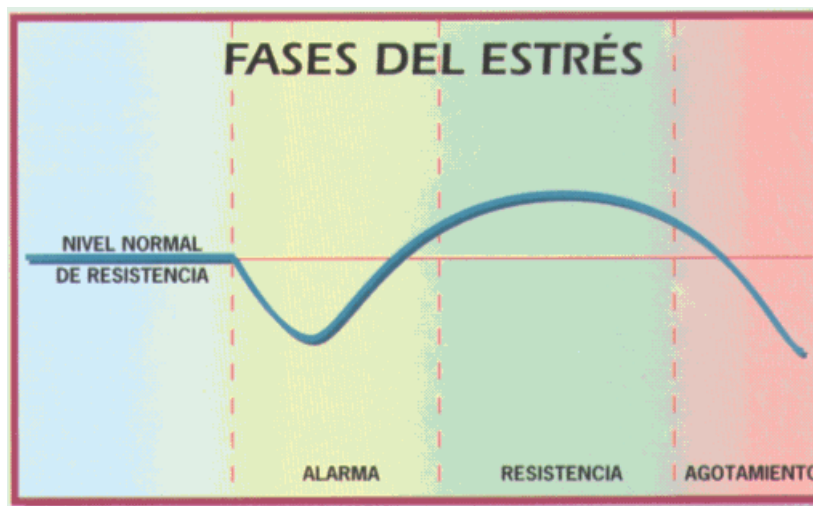


Ilustración 1. Fases del Estrés
Fuente: Realizada por Melgosa, 1999, p. 22

2.2.4 Estrés Laboral

El estrés laboral es un estado de tensión física y psicológica que se produce cuando existe un desequilibrio entre las demandas que plantean la organización del trabajo y el medio laboral, y los recursos de los trabajadores para hacerles frente o para controlarlas. Stonner, J. y Freeman R. (1994), afirman que “El estrés laboral es una tensión que se produce cuando un individuo considera que una situación o exigencia laboral podría estar por arriba de sus capacidades y recursos, para enfrentarla.”

Se acota que el estrés laboral es conceptualmente una dimensión, un continuo, y no es una enfermedad, ósea todos tenemos un nivel de estrés laboral, pero cuando las demandas y las presiones se vuelven excesivas, generan consecuencias negativas para los trabajadores y para sus organizaciones, eso por ello, que científicamente se considera al estrés laboral como un factor de riesgo para la salud. Del mismo modo, Davis y Newstrom (1991) mencionan que el estrés laboral se produce en circunstancias en donde los trabajadores muestran agotamiento emocional y apatía ante su trabajo sintiéndose incapaces de alcanzar sus metas. Cuando los empleados sufren de estrés en el trabajo, tienden a quejarse, a atribuir sus errores a otros y mostrarse muy irritables.

2.2.5 Estresores

Todo suceso, situación o persona que encontramos en nuestro medio ambiente externo puede ser estresor.

La respuesta al estrés es el esfuerzo de nuestro cuerpo por adaptarse o, con mayor precisión, por mantener la homeostasis. Experimentamos estrés cuando no podemos mantener o recuperar este equilibrio personal. Si no se percibe una amenaza externa, no hay necesidad de adoptar una postura de adaptación y no puede haber estrés. Puesto que las condiciones correctas casi cualquier cosa puede producir una respuesta, se desprende que también casi cualquier cosa puede convertirse en un estresor. Por esta razón es imposible elaborar una lista finita de estresores. Sin embargo, prácticamente hablando, algunas condiciones externas tienen mucha mayor probabilidad de operar como estresores que otras.

2.2.5.1. Estresores Relacionados con las Condiciones de Trabajo

Un estresor es cualquier circunstancia que la persona percibe como una amenaza o como algo del entorno que supera su capacidad de respuesta, en este momento, el estresor se constituye como el elemento que activa nuestro cuerpo para hacerle frente.

Selye (2008) define como estresores cualquier suceso, situación, persona u objeto, que se percibe como estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en la persona evaluada. Cualquier evento que cause impacto o impresión en el organismo humano. Según el autor, menciona los siguientes estresores:

- a) Factores derivados del diseño de los trabajos: Existen determinados tipos de actividades laborales identificados como de alto riesgo para el desarrollo del estrés. Entre ellos está el trabajo con un alto nivel de exigencias físicas o psicológicas, que implica una sobrecarga laboral cuantitativa o cualitativa. Existen actividades con un alto nivel de peligrosidad que conllevan un riesgo mayor de accidentes de trabajo:

los trabajos que no permiten descansos; las ocupaciones con turnos y horas de trabajo largos; aquellos caracterizados por tareas repetitivas o de rutina que tienen poco significado inherente; los trabajos que no utilizan las aptitudes de los trabajadores.

- b) Las condiciones ambientales: Las condiciones desagradables y peligrosas como las áreas de trabajo desordenadas o sucias, el trabajo al aire libre en condiciones atmosféricas extremas, los altos niveles de ruido en el ambiente, la contaminación del aire o los problemas ergonómicos que conllevan un esfuerzo adicional debido a las exigencias físicas específicas de una actividad laboral, etc.
- c) Factores relacionados con los roles de trabajo: Algunos factores identificados incluyen los casos en los que las expectativas de trabajo no están bien definidas o son difíciles de lograr. Debido a la ambigüedad o falta de clara delineación de las funciones esperadas del empleado se crea una situación de incertidumbre subjetiva con un impacto psicológico negativo. Es frecuente que el empleado experimente una sensación de sobrecarga laboral o que se genere un desequilibrio entre las funciones desempeñadas y las expectativas de la empresa a menos que se provea de un entrenamiento específico para el puesto y una clara definición de las responsabilidades y funciones. Otros factores causantes de estrés incluyen tanto el exceso como la falta de responsabilidades en determinados empleos, así como trabajos que requieren desempeñar demasiadas funciones en relación al tiempo disponible en la jornada laboral.
- d) Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional, como la falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la carencia de autonomía del trabajador en la ejecución del trabajo y la falta de comunicación en la organización. Otros factores identificados son una estructura rígida e impersonal de la empresa y la falta de una política laboral que sea favorable a la vida de familia del trabajador.

- e) Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional, como pueden ser la sensación de inseguridad en el trabajo a largo plazo, la falta de oportunidades para el crecimiento personal, el fomento o el ascenso, cambios rápidos en las funciones o promociones para los cuales los trabajadores no están preparados, la ambición profesional frustrada por una falta de reconocimiento por parte de los superiores o la falta de competencia o formación para desempeñar el puesto asignado.
- f) Factores relacionados con las relaciones interpersonales, que incluyen malos ambientes laborales, la falta de apoyo o ayuda de compañeros y supervisores, el acoso laboral o sexual, discriminación sexual, cultural y racial.

Como se ha visto, la presión forma parte de todo trabajo y ayuda a mantenernos motivados. Sin embargo, un exceso de presión puede conducir al estrés, lo cual va a provocar un descenso en el rendimiento y por consiguiente un coste para la empresa, además de que la persona enferme. No existe una regla general para detectar el estrés en las empresas, pero sí que se puede señalar ciertos indicadores en base a los que la empresa puede tomar conciencia de su impacto y llegar a detectar y cuantificar la presencia de estrés a través de sus manifestaciones. En primer lugar, es crítico que los directivos y supervisores sean conscientes de cómo en la organización pueden coexistir diversos aspectos que pueden ser vividos como estresantes. Entre estos factores potencialmente estresantes se incluyen, por ejemplo, la sensación por parte del empleado de un limitado control acerca del trabajo que desarrolla, los servicios que engloban un contacto cara a cara con clientes, la falta de claridad acerca de las responsabilidades y tareas del trabajo o la inseguridad acerca del puesto de trabajo.

Por ello es importante que la empresa, ya sea a través del personal gestor y de los citados servicios al empleado o a través de los servicios contratados a mutuas laborales, sea capaz de valorar y evaluar los posibles síntomas de estrés

en el personal. Esto ayuda a detectar y, por consiguiente, a tratar y prevenir males mayores para ambas partes, es decir, el empresario y el trabajador. Por otro lado, independientemente de la expresión del estrés y sus consecuencias en los empleados individuales, existen varios tipos de indicadores que se han desarrollado en las áreas de recursos humanos y de manejo de riesgos, que se utilizan frecuentemente para la detección del estrés en la empresa y para el desarrollo de estrategias de prevención y de reducción del mismo en el ámbito organizativo. Por ejemplo, la siguiente figura, propuesta por la Comisión de Salud y Seguridad del Reino Unido, muestra ejemplos de distintas manifestaciones de la presencia del estrés laboral en varias dimensiones de la gestión laboral y empresarial que pueden ser correlacionadas con posibles intervenciones correctoras.

Tabla 1. Manifestación de la presencia del estrés laboral en varias dimensiones de la gestión laboral y empresarial con sus posibles intervenciones correctoras.

MANIFESTACIONES DE ESTRÉS EN LA EMPRESA	POSIBLES INTERVENCIONES
Demandas: los empleados se sienten desbordados cuando no pueden con todo el trabajo o con el tipo de trabajo que se les exige.	Prestar atención al diseño del trabajo, necesidad de entrenamiento y cuando sea posible flexibilidad horaria para los empleados.
Control: los empleados pueden sentirse afectados y rendir menos si no pueden decir cómo y cuándo hacer su trabajo.	Pensar cómo procurar que los empleados puedan tomar decisiones, contribuir mediante equipos y cómo la revisión del rendimiento puede identificar áreas fuertes y débiles.

Apoyo: el nivel de absentismo por enfermedad aumenta cuando el empleado siente que no puede hablar con los superiores acerca de sus problemas.	Dar la oportunidad de hablar al empleado acerca de cosas que le estresan, escucharle y mantenerle informado. Comunicación de ida y vuelta.
Relaciones: la dificultad para entablar relaciones basadas en la confianza y el buen comportamiento puede llevar a problemas relacionados con la disciplina, huelgas y "bullying".	Revisar las reglas de la empresa para afrontar los duelos, el rendimiento insatisfactorio, el absentismo, la mala conducta, el "bullying" y el acoso.
Tarea: los empleados se sienten ansiosos respecto al trabajo cuando no saben qué se espera de ellos.	Revisar el proceso de inmersión en la empresa, descripción de las áreas del puesto de trabajo y mantener un vínculo entre los objetivos del individuo y los de la empresa.
Cambio: los cambios han de ser llevados de manera eficaz, de lo contrario pueden acarrear desconcierto e inseguridad.	Planifique con antelación, consulte con los empleados de forma de participen y trabajen juntos para solventar los problemas.

Fuente: Propuesta por la Comisión de Salud y Seguridad del Reino Unido

Si bien es cierto, existen múltiples procedimientos para valorar el estrés laboral, normalmente son las mismas empresas quienes diseñan cuestionarios, sondeos u otros métodos que pueden ser útiles para la detección de problemas de estrés, tanto en el individuo como en las distintas facetas del puesto de trabajo y del ambiente laboral, ajustándose de esta forma a sus necesidades.

2.2.6 Factores de la Organización que Pueden ser Causa de Estrés Laboral

Más allá de las variables en las que se centran estos modelos, desde hace décadas se han venido investigando una gran variedad de factores de la

organización que se pueden considerar generadores de estrés. A pesar de que en la actualidad algunas de ellas reciben la mayor parte de la atención, es conveniente conocer a todas ellas, pues estas pueden ser responsables de la aparición de problemas de estrés en el trabajo.

Siguiendo a la OMS (Organización Mundial de la Salud), la tabla 1 contiene un resumen de las variables de la organización que pueden ser causa de estrés laboral.

Tabla 2. Factores de la Organización que Pueden ser Causa de Estrés Laboral

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO:	CONTEXTO LABORAL:
<p>Características del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tareas monótonas • Aburridas y triviales. • Falta de variedad. • Tareas desagradables. • Tareas que producen aversión. <p>Volumen y ritmo del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exceso o escasez de trabajo. • Trabajos con plazos muy estrictos. <p>Horario de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horarios de trabajo estrictos 	<p>Perspectivas profesionales, estatus y salario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad laboral. • Promoción excesiva o insuficiente. • Actividad poco valorada socialmente. • Remuneración por trabajo a destajo. • Sistemas de evaluación del rendimiento injusto o poco claro. • Exceso o carencia de

<p>e inflexibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de trabajo muy largas o fuera del horario normal. • Horarios de trabajo imprevisibles. • Sistemas de turnos mal concebidos. <p>Participación y control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de participación en la toma de decisiones. • Falta de control (por ejemplo, sobre los métodos de trabajo, el ritmo de trabajo, el horario laboral y el entorno laboral). 	<p>capacidades para el puesto.</p> <p>Papel en la entidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papel indefinido. • Funciones contrapuestas dentro del mismo puesto. • Tener a cargo a otras personas. • Atender constantemente a otras personas y ocuparse de sus problemas. <p>Relaciones interpersonales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión inadecuada, que no proporciona apoyo. • Malas relaciones con los compañeros. • Intimidación, acoso y violencia. • Trabajo aislado o en solitario. • Ausencia de procedimientos establecidos para tratar de resolver problemas y quejas. <p>Cultura institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala comunicación. • Liderazgo inadecuado. • Falta de claridad en los
--	--

	<p>objetivos y en la estructura de la entidad.</p> <p>Relación entre la vida familiar y la vida laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigencias contrapuestas entre la vida laboral y la vida familiar. • Falta de apoyo en el trabajo con respecto a los problemas familiares. • Falta de apoyo en la familia con respecto a los problemas laborales.
--	--

Fuente: La organización del trabajo y el estrés.
Organización Mundial de la Salud. 2004.

Se concluye, que en la actualidad, disponemos de una amplia y creciente evidencia acerca del efecto nocivo para la salud y para las organizaciones que tiene la exposición a determinadas características de la organización del trabajo y de las relaciones sociales en el medio laboral. La evaluación y actuación sobre estas variables generadoras de estrés será, en muchas ocasiones, la única alternativa para prevenir la aparición de problemas que deterioren el bienestar y el buen funcionamiento del trabajador y de la propia empresa.

2.2.7 Efectos del Estrés Laboral en las Organizaciones

Cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja trayendo como consecuencia: absentismo, rotación o fluctuación del personal, disminución del rendimiento físico. (Villalobos 1999)

Las empresas deben de ser conscientes que los miembros de su organización son seres humanos que sienten, sufren enfermedades y tienen un límite, por lo

que debe de ponerse atención especial a sus demandas e insatisfacciones, lo cual permitirá mejorar el clima organizacional y esto llevará a obtener mejores resultados en el aspecto social y económico.

Un trabajador al que se le cumplen sus demandas da lo mejor de sí en su trabajo, es responsable de sus actos y trabaja por mejorar las condiciones de la organización por lo que siempre debe de buscarse la satisfacción de los trabajadores así como promover iniciativas encaminadas al logro de la misma.

2.2.8 Manejo del Estrés

El estrés laboral es un problema que actualmente afecta a la mayoría de las organizaciones. En general el estrés se asocia con restricciones y demandas que tienen los trabajadores, por tal motivo es necesario manejarlo de la manera más adecuada para evitar mayores problemas en la organización y en los trabajadores.

De acuerdo con Selye (2008), “desde el punto de vista de la organización, un estrés moderado puede estimular al organismo y aumentar su capacidad de reacciones; mientras que niveles altos de estrés, imponen restricciones o exigencias a las personas, disminuyendo su desempeño”.

En este sentido, un estrés limitado puede ser beneficioso para el desempeño de los empleados, pero no es de esperar que todos lo vean de esta manera. Desde el punto de vista de los individuos. Por lo tanto, es probable que los trabajadores y la dirección tengan nociones diferentes de lo que contribuye un grado aceptable de estrés en el trabajo.

2.2.9 El Burnout

El término Burnout aparece en la literatura científica mediados de los años setenta para dar una explicación al proceso de deterioro en los cuidados y atención de las organizaciones de servicios: sanitarias, educativas, etc. El primer autor en definirlo como un problema de salud vinculado al ejercicio de la actividad laboral fue Freudemberger (1927-1999), quien indica que es como una experiencia de agotamiento, decepción y pérdida de interés por el trabajo

que surge en los profesionales están en contacto directo con personas, prestando un servicio como consecuencia del ejercicio diario de la profesión.

Gil Monte (2007), realiza una propuesta la cual denomina “síndrome de quemarse por el trabajo” SQT. Esta definición aporta mayor comprensión del fenómeno porque informa sobre la naturaleza de la manifestación al indicar que está circunscrito en un conjunto de síntomas; también da la información sobre la importancia de valorar y reconocer todos los síntomas para un diagnóstico preciso de la patología; dirigirse el punto de atención en el trabajo y no en el trabajador con lo que se evita su escarnio; se mantiene una separación entre la enfermedad laboral y la calificación coloquial y por último permite identificar el síndrome frente a otros fenómenos psicológicos procedentes de las condiciones laborales no deseables como el agotamiento, el estrés laboral, la ansiedad, el desgaste emocional, etc.,

El SQT es una respuesta al estrés laboral crónico. Se trata de una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo, hacia las personas con las que se relaciona el individuo en su trabajo, en especial los clientes, hacia el propio rol profesional. (Gil Monte, 2007)

De manera que el SQT queda definido como un síndrome que consta de tres síntomas:

- a) Baja realización personal cuya tendencia apunta a que los profesionales se evalúen de manera negativa, sobre todo, su habilidad para tratar a las personas que atiendan. Los trabajadores se sienten descontentos e insatisfechos con su rendimiento y sus resultados laborales.
- b) Agotamiento emocional: estado en el que el trabajador siente que ya no puede, en el ámbito efectivo, dar más de sí. Se trata de una situación de agotamiento, de falta de energía o de recursos emocionales propios, debido al desgaste diario y continuo con personas a las que hay que

asistir como objetivo laboral y que pueden presentar problemas, como es en el caso de pacientes, presos, clientes y estudiantes.

- c) Despersonalización, etapa donde se desarrollan actitudes y sentimientos negativos, como el cinismo, hacia las personas receptoras del trabajo, como consecuencia lo que a veces conduce a la culpabilidad.

Peiró (2005), distingue dos tipos de definiciones:

1. Las que tiene en cuenta los conflictos entre las obligaciones, tanto externas como internas, planteadas al individuo, y su disposición para encararlas, estudiando también la evaluación que ese individuo hace de esos conflictos.
2. Las que tiene en cuenta las diferencias entre las características del ambiente y las prioridades de los individuos sobre el mismo.

Según O'Brien (1998) Aunque la mayor parte de estos estudios sobre la máquina y el trabajo encadena no deja claro que sucede en dichos trabajos para convertirlos en estresantes, podría ser debido a la alta sobrecarga laboral, ausencia de control sobre el procedimiento de la tarea, infrautilización de sus capacidades, baja interacción personal, poca variedad o poca participación en la toma de decisiones expertas.

Una respuesta de estrés depende, en parte, de las demandas de la situación y en parte de las habilidades, recursos o modo de comportarse de la persona dicha situación, por lo que es difícil establecer el valor Estresante "objetivo" de una determinada situación, ello depende de la manera que cada persona perciba cada situación, no obstante conviene identificar qué es lo que convierte una situación específica en estresante.

Labrador (1993), distingue dos tipos principales de Estresores:

1. Psicosociales: son situaciones o estímulos que no causan directamente de la respuesta de estrés, sino que se convierten en Estresores a través de la interpretación cognitiva o del significado que la persona le asigna;

2. Biológicos; son estímulos o situaciones que se convierten en estresores por su capacidad para producir en el organismo determinados cambios bioquímicos o eléctricos que disparan la respuesta del estrés, con independencia de la interpretación cognitiva que hagamos de esta situación.

Los dos tipos de estresores provienen de estímulos externos a la propia persona como también de internos y tan estresantes pueden resultar los sucesos positivos o percibidos agradables, como los eventos amenazantes, en los dos casos se produce un cambio en la situación a la que la persona debe adaptarse, sin embargo la mayoría de autores determinan que los acontecimientos indeseables son mejores predictores de consecuencias negativas para la salud que aquellos de características deseables o agradables.

Peurifoy (1993), destaca los cuatro tipos básicos del estrés psicológicos:

- a) Presión: una exigencia interna o externa para completar una tarea o actividad dentro de un tiempo limitado o de una manera específica.
- b) Frustración: el bloqueo de necesidades o deseos.
- c) Conflicto: la necesidad de hacer una elección entre dos o más alternativas en contradicción.
- d) Ansiedad/miedo: una de las dos respuestas emocionales básicas a una amenaza percibida, contraria a la ira.

En primer lugar la angustia implica la activación de la respuesta de luchas o huir y la descarga de energía para hacer frente a una situación externa, esto es lo que genera los síntomas de ansiedad, en segundo lugar, el cuerpo responde a cualquier pensamiento ocurrido en el presente, no importa si el pensamiento es sobre el pasado, el presente o el futuro. Esta razón por la que un pensamiento vivido, acompañado de una emoción intensa sobre una experiencia pasada negativa o un posible problema futuro, activa la respuesta de luchar o huir. Y en tercer lugar, las personas que experimentan es estrés prolongado de ansiedad, tienen creencias, actitudes y pautas habituales de pensamiento que tienden a perpetuarlo.

2.2.10. Definición de Términos Básicos

- Estrés laboral: laboral esta tensión que se produce cuando un individuo considera que una situación o exigencia laboral podría estar por arriba de sus capacidades y recursos, para enfrentarla.
- Burnout: El SQT es una respuesta al estrés laboral crónico. Se trata de una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo, hacia las personas con las que se relaciona el individuo en su trabajo, en especial los clientes, hacia el propio rol profesional.
- Estresores: se definir como estresores cualquier suceso, situación, persona u objeto, que se percibe como estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en la persona evaluada. Cualquier evento que cause impacto o impresión en el organismo humano.

III. METODOLOGÍA

La finalidad de este capítulo consiste en detallar los procedimientos seguidos en la investigación planteada. En tal sentido, se define las variables, los objetivos, el nivel y diseño de la investigación, población seleccionada, las técnicas y los instrumentos utilizados para llevar a cabo la indagación.

3.1 Identificación y Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala
Estrés Laboral	Estresores laborales	Exigencias psicológicas	Tipo Likert
		Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	
		Grado de inseguridad	
		Apoyo social y calidad de liderazgo	

		Estima	
	Características laborales	Comunicación Organizacional	
		Relaciones laborales	
		Motivación laboral	
		Oportunidades de desarrollo profesional	
	Burnout individual	Realización personal	
		Agotamiento emocional	
		Despersonalización	

3.2 Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de Investigación para este estudio es de tipo prospectivo – descriptivo.

1. **Prospectivo.-** porque se elaborará luego de planificar el estudio y la recolección se realiza a través del tiempo, detectando las necesidades de los colaboradores de la agencia de tiendas efe S.A.
2. **Descriptivo.-** porque permite caracterizar, describir y medir el estrés laboral, además se adquiere a la vez un panorama general de la problemática a investigar relacionándola con las variables identificadas tal como se presenta en la realidad.

3.3 Población. Muestra y Muestreo

1. **Población.-** Nuestra población objetivo será todo el personal de la agencia tiendas Efe S.A agencia Luis Gonzales 1309 de la ciudad de Chiclayo el cual son en total 35 empleados en planilla.

2. **Muestra.-** No se tomará muestra porque se encuestará a toda la población dado el número de trabajadores.

3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

1. **Métodos:** Se utiliza para el procesamiento y análisis de la información que arroje la encuesta a la estadística descriptiva.
2. **Recolección de Datos:** La recolección de datos se llevará a cabo mediante la elaboración de cuestionarios a todos los colaboradores de Tiendas Efe S.A., con el objeto de recoger la información que permita obtener conocimientos, que a su vez den respuestas a las preguntas contenidas en el problema de la investigación.

3.5 Plan de Procesamiento para Análisis de Datos

Para el procesamiento de datos formularemos las preguntas para las encuestas aplicadas a todo el personal de Tiendas Efe S.A, en la cual el análisis de datos se utilizará el Microsoft Excel, el cual va a permitir procesar la información requerida por medio de las encuestas, asimismo se utilizará el Microsoft Word, en la elaboración de la encuesta para la población fijada.

Realizaremos visitas constantes a la agencia Tiendas Efe S.A de la población seleccionada con la finalidad de aplicar dichas encuestas y obtener así información más confiable.

IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de Resultados

Los resultados se expresan en cuadros explicativos y gráficos estadísticos que facilitan una adecuada lectura de la misma y fácil comprensión de la problemática que es objeto de la presente investigación. La información fue recopilada mediante una encuesta (Ver Anexo 01), realizada en Tiendas Efe S.A en la agencia Luis Gonzales con el objetivo de determinar el nivel de estrés al que están sometidos los clientes internos e identificar los factores más importantes que provocan el estrés laboral y sus respectivos efectos, permitiendo un enfoque más claro de lo que realmente conlleva al estrés

laboral. Obteniendo a su vez el análisis de los diferentes factores que afectan a cada colaborador.

El estrés laboral es uno de los problemas de salud más grave que en la actualidad afecta a la sociedad en general, debido a que no solo perjudica a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales, sino también a los empleadores, y el efecto en la economía que causa el estrés. Si se aplica el concepto de estrés al ámbito del trabajo, este se puede ajustar como un desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo, el cual es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos trabajadores los cuales pueden llegar hasta afectar la salud del trabajador.

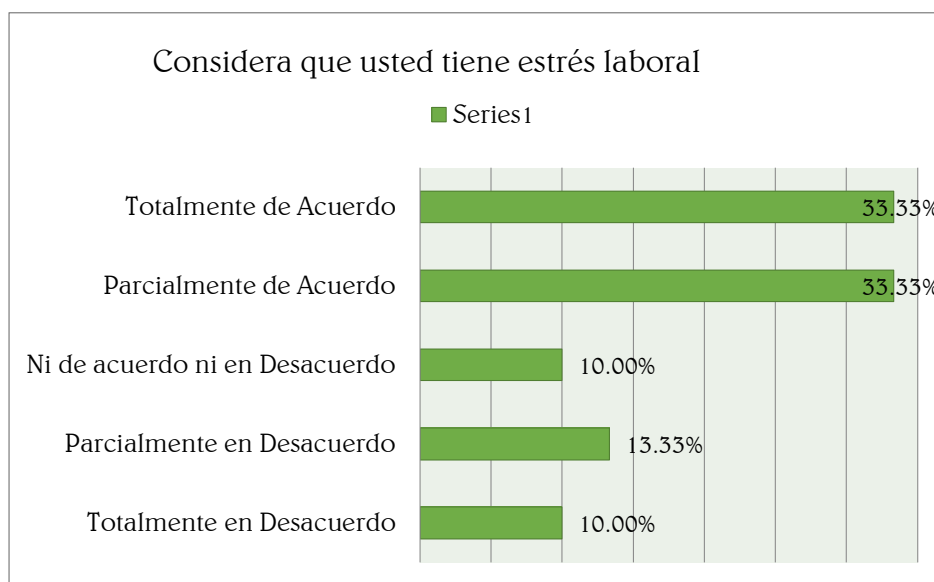


Gráfico 1. Porcentaje de la población que considera que tiene estrés laboral.

Fuente: cuestionario aplicado al personal de Tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzales de la ciudad de Chiclayo, 2013.



Gráfico 2. Población quemado por el trabajo.

Fuente: cuestionario aplicado al personal de Tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzales de la ciudad de Chiclayo, 2013.

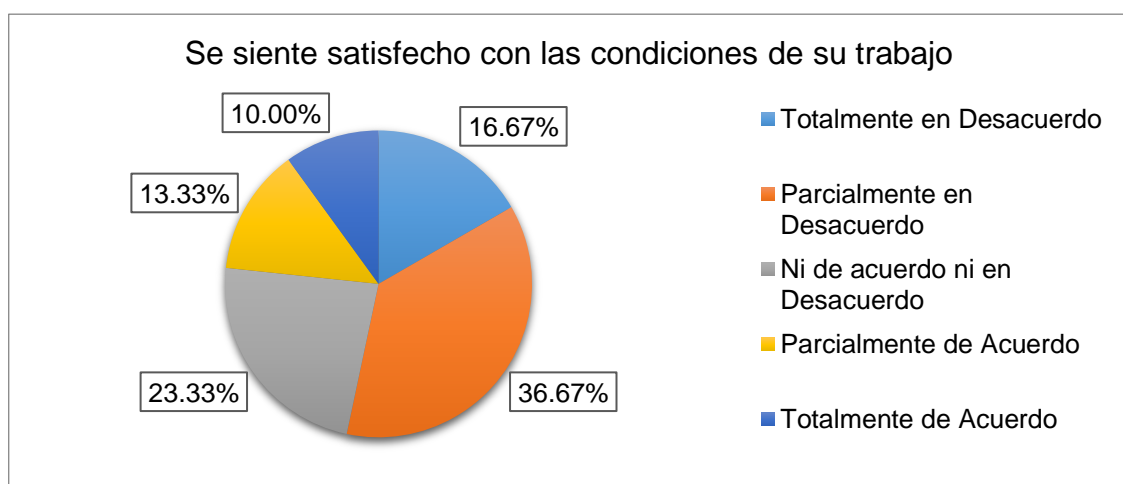


Gráfico 3. Población insatisfecha con las condiciones de trabajo.

Fuente: cuestionario aplicado al personal de Tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzales de la ciudad de Chiclayo, 2013.

Es conveniente mostrar los tres gráficos anteriores, pues se considera como las preguntas claves para determinar el nivel de estrés que presenten los colaboradores de la agencia. Se observa claramente que la gran mayoría de los clientes internos presentan un alto estrés; debido al ritmo de trabajo al cual están sometidos por los jefes superiores, pues las funciones que se deben cumplir no solo es dentro de la empresa sino también fuera, ello quiere decir que tienen que realizar un trabajo de campo, siendo controlados diariamente, del mismo modo son presionados y exigidos para ingresar una mínima cantidad de solicitudes de compra. Por ende se discurre en su mayoría, quemados en el trabajo, porque se cree que sus esfuerzos no ven algún resultado. Todo lo mencionado se complementa y conlleva a la insatisfacción con las condiciones de trabajo en donde se desarrollan laboralmente.

Lo anterior determina que más de la media población labora bajo estrés, lo cual señala claramente que los colaboradores de la empresa se encuentran en una fase de resistencia con indicaciones de llegar a la fase de agotamiento, viéndose afectadas las actitudes, el estado de ánimo y la conducta en general, además se perjudica directamente a la producción laboral en la fuerza de ventas de Tiendas Efe, lo que consecuentemente afectará al nivel de competitividad de la empresa.

4.2 Tabla Cruzadas

Es necesario realizar el cruce de información de los datos recolectados, para poder determinar algunos factores que causan el estrés en la población trabajadora, y la influencia en el desempeño de su trabajo, que como es lógico, determinará una repercusión negativa en el desempeño de sus actividades y por ende se ve reflejado en la producción de la empresa.

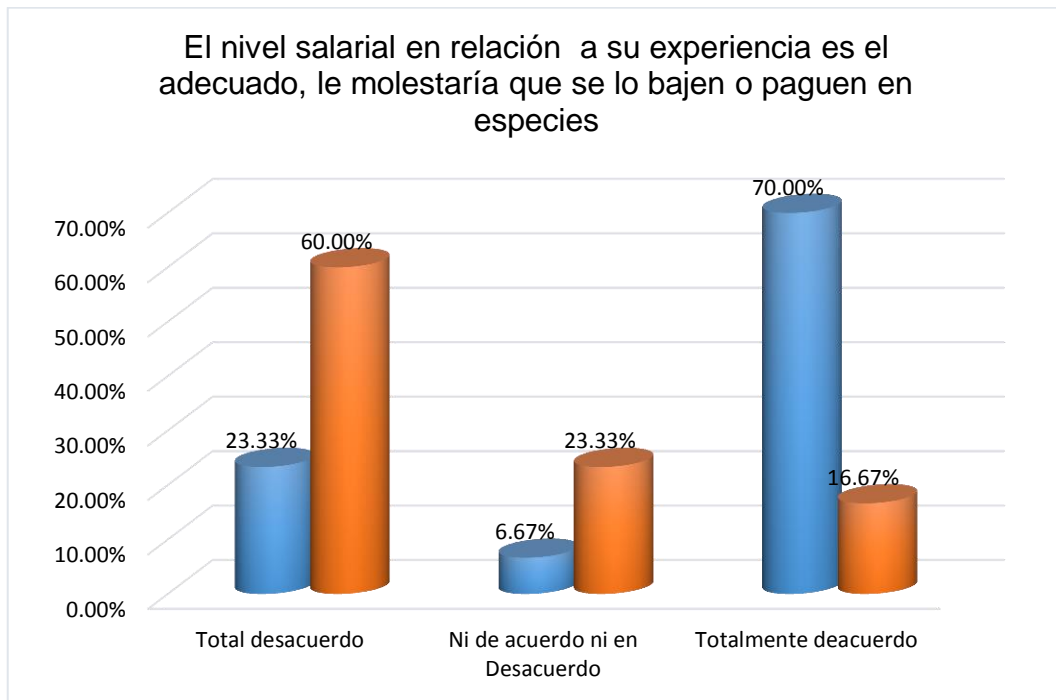


Gráfico 4. Población según el nivel salarial

Fuente: cuestionario aplicado al personal de Tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzales de la ciudad de Chiclayo, 2013.

Se observa que la mayoría de los colaboradores no están totalmente satisfechos con la remuneración que reciben, esto se debe a que existen clientes internos que ya laboran un tiempo considerable en la organización, por otro lado considerar que la el pago mensual que reciben es sobre comisiones, más no cuentan con un sueldo fijo. Por ende es aceptable que la gran cantidad de los trabajadores se molestarían por una demora, o una reducción de su pago mensual, que sirve para cubrir los pagos de necesidades de los trabajadores.

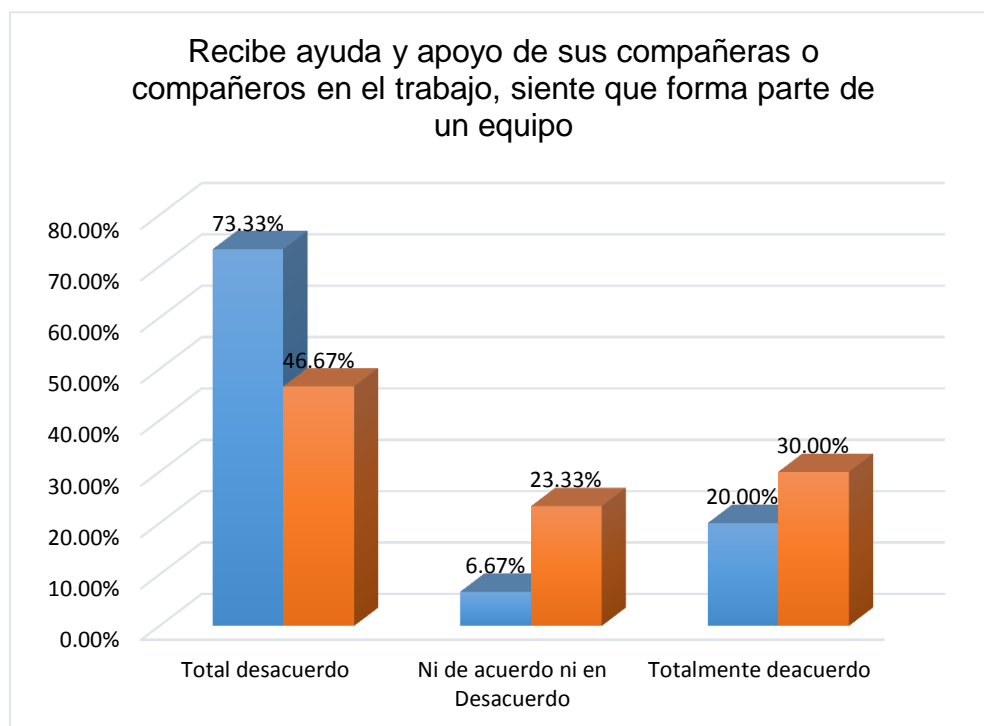


Gráfico 5. Población que recibe apoyo de sus compañeros y siente que forma parte de un equipo

Fuente: cuestionario aplicado al personal de Tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzales de la ciudad de Chiclayo, 2013.

Se percibe que la mayoría de los colaboradores no siente que forman parte de un equipo de trabajo, debido a que existe una rivalidad o competitividad entre compañeros, generado por la imposición del cumplimiento de metas, reconocimientos y acceso a incentivos que puede recibir al que llegue al mejor nivel de ventas, todo esto hace que los colaboradores se centren en un trabajo individual, dejando de lado el compañerismo y el apoyo mutuo.

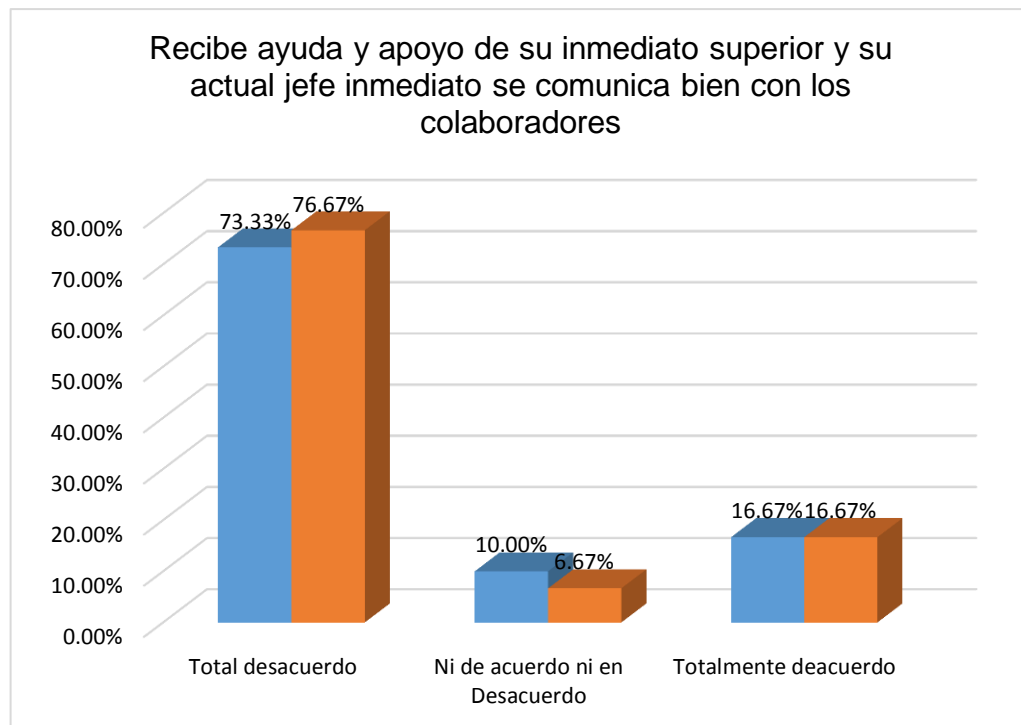


Gráfico 6. Población que recibe apoyo y comunicación de su inmediato jefe superior.

Fuente: cuestionario aplicado al personal de Tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzales de la ciudad de Chiclayo, 2013.

Se identifica que gran parte de trabajadores de la organización no reciben una adecuado apoyo por parte de sus superiores (supervisores), debido a que estos se encuentran la mayor parte de tiempo que laboran fuera de la empresa, es decir en trabajo de campo, descuidando de este modo a su fuerza de ventas, por ende quebrantando las frecuentes comunicaciones y/o relaciones para aclarar alguna duda que se pueda presentar.

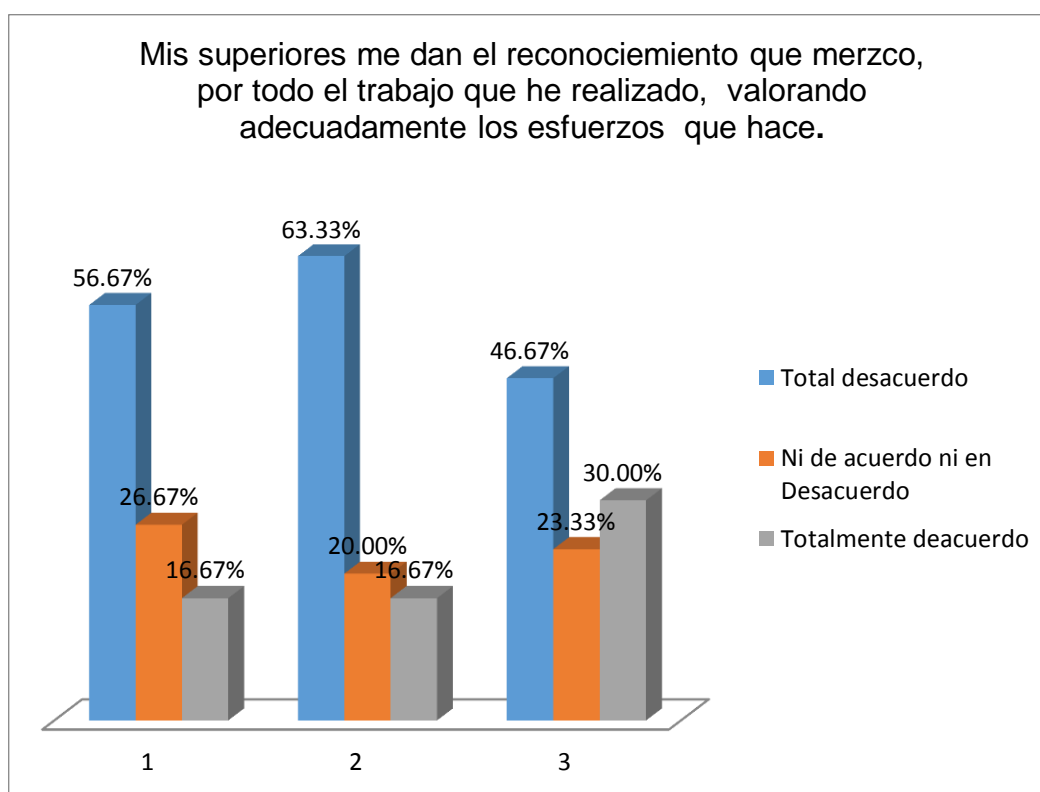


Gráfico 7. Población que recibe reconocimiento

Fuente: cuestionario aplicado al personal de Tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzales de la ciudad de Chiclayo, 2013.

Es necesario resaltar la importancia que juega el por parte del personal por parte del personal supervisor hacia sus subordinados, ello con la finalidad de hacer sentir a quienes laboran día a día en una organización que su trabajo cumple un papel fundamental en el logro de los objetivos propuestos. No se debe olvidar que el recurso humano cumple con un rol importante en todas las organizaciones, es por ello que se debe reconocer su esfuerzo tanto físico como mental para motivarlos y estimular su creatividad en el desempeño de sus actividades cotidianas con eficacia.

El gráfico N° 07 muestra que los colaboradores sienten que no están recibiendo el reconocimiento que valore todo el esfuerzo que demanda su trabajo. Ello se debe a que las metas no solo se califican por ser abundantes, sino están deben tener un factor clave, que es la rentabilidad.

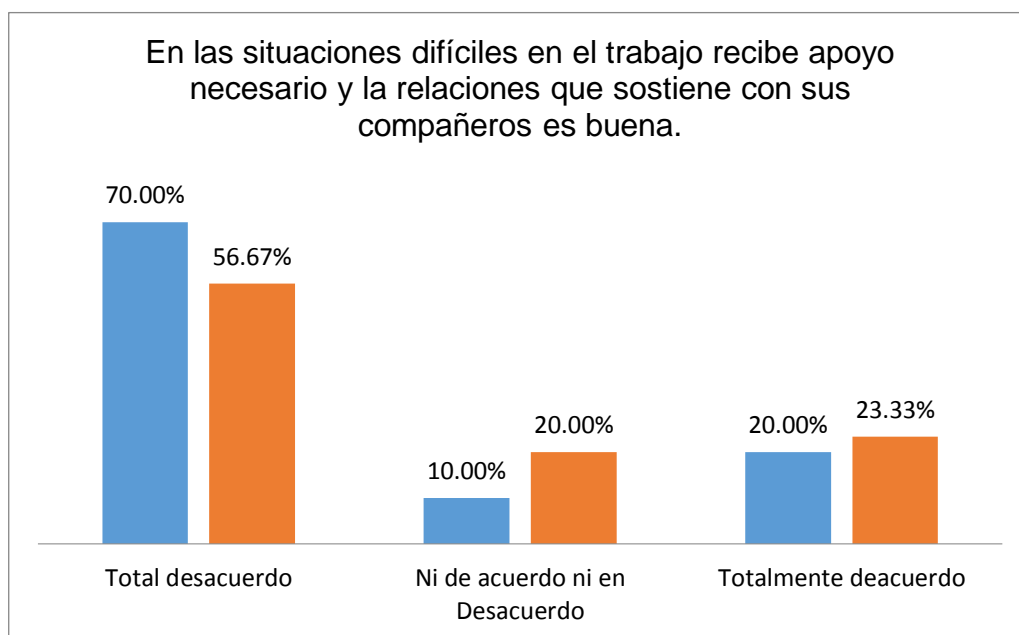


Gráfico 8. Población que recibe apoyo en situaciones difíciles.

Fuente: cuestionario aplicado al personal de Tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzales de la ciudad de Chiclayo, 2013

El tipo de convivencia que se mantiene con los demás, es muy importante, porque puede tener un resultado reconfortante o por el contrario puede constituirse en un verdadero infierno para los implicados; desenlace que se decidirá en un sentido u otro en función del nivel de desarrollo de las competencias comunicativas.

Como se identifica en el gráfico N° 05 el deficiente trabajo en equipo, y el escaso apoyo por parte de los compañeros y superiores debido a la gran parte de trabajo de campo, por otro lado el. Esto a su vez no permitirá que se consideren como parte esencial de un equipo. Deseo de llegar a la meta, rompe las relaciones de compañerismo, distanciando a los colaboradores, buscando un fin en común pero cada quien por su camino.

El personal al percibir que no existe un ambiente cordial de trabajo hará que su desempeño sea cada vez más deficiente, pues no se han de sentir comprometidos tanto con la institución como con sus compañeros de trabajo.

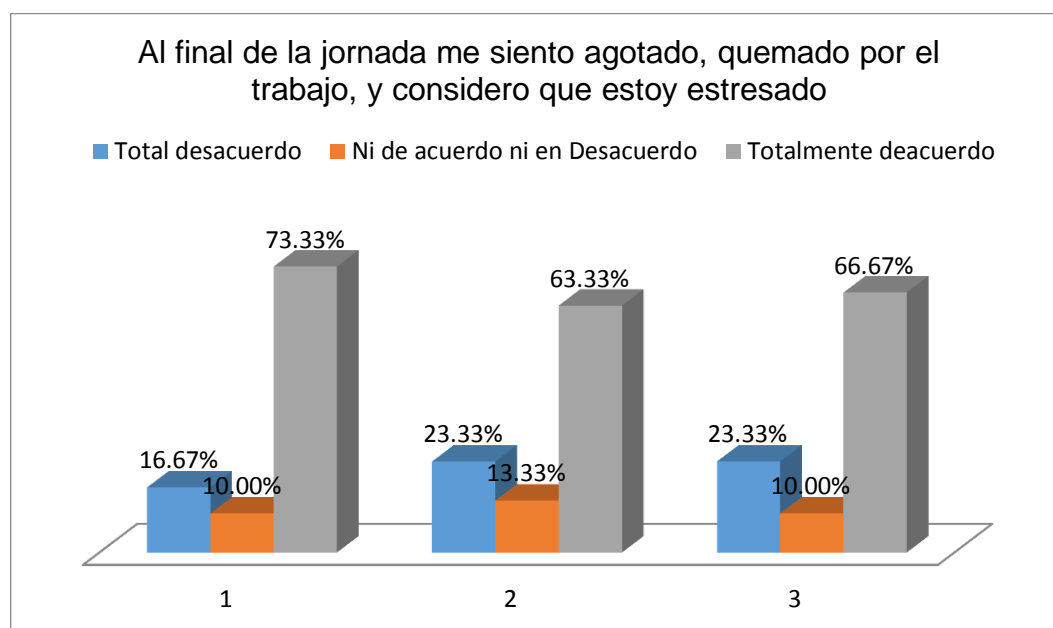


Gráfico 9. Población que se siente quemada por el trabajo y se considera estresado.

Fuente: cuestionario aplicado al personal de Tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzales de la ciudad de Chiclayo, 2013.

Se supone que el trabajo es una de las actividades más enriquecedoras para el individuo, y en que éste invierte la gran parte de su tiempo, de allí que resulte natural que se otorgue mayor relevancia a la variedad de experiencias que tiene que enfrentar a diario, las cuales derivan del entorno laboral y de las distintas actividades que en él se realizan.

En el Gráfico N° 09 Se manifiesta que existe un nivel de estrés en los colaboradores de la organización, por la presiones que existen por lograr ser más rentable y conseguir la remuneración esperada, es por ello también que al finalizar el día los trabajadores terminan agotados pues en las indicaciones recibidas, deberán presentar su reporte diario, lo cual genera que en la

mayoría de los casos el cliente interno se considere quemado por el trabajo, pues al culminar el día pasará por un control, en donde reflejará si está cumpliendo con la tarea encomendada al iniciar las labores.

Es posible considerar otro factor que hay podido influir en la respuesta de los encuestados, la antigüedad o el cargo que tiene, esto permite suponer la perturbación en el desempeño del personal en sus respectivas funciones.

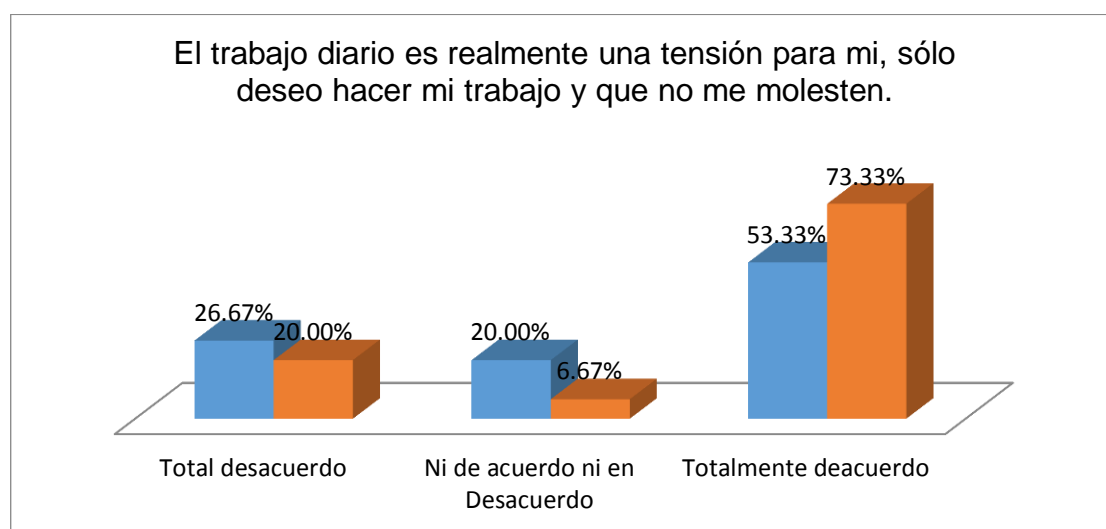


Gráfico 10. Población que siente que su trabajo diario es tenso.

Fuente: cuestionario aplicado al personal de Tiendas Efe S.A. de la agencia Luis Gonzales de la ciudad de Chiclayo, 2013.

Se observa que el nivel de tensión diario está presente en los colaboradores de la empresa, pues tienen que día a día no sólo realizar abundantes ventas, sino que también surge la preocupación de buscar y lograr la rentabilidad a través de las colocaciones a crédito, que son exigidas y consideradas como una tarea fundamental, pues los supervisores no miden sus esfuerzos por los números de ventas al contado que realicen. Es tanto el agobio que ya la mayoría solo desea cumplir con sus horarios, tratar de vender y librarse de algún reclamo y evitar más presiones por parte de los supervisores.

A la luz de toda esta información recolectada acerca del estrés laboral, vemos que es sumamente importante, gestionar los riesgos del estrés, e identificar la

fase en la cual los colaboradores se encuentran, con la finalidad de concienciar a todos la necesidad de disponer de una cultura preventiva, eficaz frente a este fenómeno. Destacando la incidencia cada vez mayor en el deterioro de la calidad de vida y el incremento de dolencias de los trabajadores.

En consecuencia, se encuentra que las causas más frecuentes de estrés en el trabajo incluyen las exigencias ocupacionales excesivas, no realistas o incoherentes con las aptitudes del empleado, la falta de control del trabajador sobre su rendimiento, la ausencia de apoyo o reconocimiento por parte de superiores, las relaciones conflictivas con compañeros o jefes, y las vicisitudes que suscitan en los empleados sentimientos prolongados de vulnerabilidad, incertidumbre y, sobre todo, indefensión. Esto conlleva que las personas se sienten incapaces de cambiar situaciones adversas y piensan que hagan lo que hagan nada mejorará, con el tiempo adoptan una disposición apática y derrotista ante cualquier tarea.

4.3 Discusión de Resultados

Como se ha podido observar a lo largo del desarrollo de esta investigación, el estrés laboral es una problemática que debe de ser analizada no sólo desde el punto de vista individual; sino también grupal y organizacional, porque este fenómeno afecta directamente a las personas que conforman la organización, por tanto, la empresa debe atender esta problemática con especial esmero.

Los factores de la organización que pueden causar el estrés laboral descritos en el estudio, coinciden en su mayor parte con los resultados encontrados a través del cuestionario aplicado, como tarea monótonas, aburridas y triviales, falta de variedad, remuneración recibida, supervisión inadecuada que no proporciona apoyo, y en su mayoría manifestaron la falta de trabajo en equipo.

Otro punto a resaltar es el síndrome de “quemarse” en el trabajo, que influye de manera directa a las personas, trayendo como consecuencia que los colaboradores se evalúen mutuamente de manera negativa, sintiéndose

descontentos e insatisfechos no sólo con su rendimiento, si no con lo que la organización les ofrece, limitando a dar un buen desempeño en su trabajo.

Otros factores a tener en cuenta, son aquellos relacionados con lo que se podría denominar como recompensas derivadas del trabajo; como el reconocimiento derivado del trabajo realizado, el salario, el fomento de la formación, pues con la investigación aplicada, los trabajadores manifiestan el descontento a la retribución que reciben, pues ellos no cuentan con un salario básico, todo es a base de comisiones.

Evidentemente lo mencionado por Davis y Newstrom (1991), y los resultados obtenidos guardan una cierta similitud, pues el estrés laboral en los trabajadores se produce cuando estos muestran un agotamiento emocional, el cliente interno siente que ya no puede dar más de sí mismo, sintiéndose incapaz de alcanzar sus metas trazadas, desencadenando una serie de situaciones, como mostrarse muy irritables, ocasionando una mala relación sus demás compañeros, provocando conflictos atribuyendo errores y quejas continuas.

De los resultados se ha demostrado que todo esto conlleva a que los trabajadores solo se enfoquen en la realización de su trabajo diario, culminar el día, ganar dinero sin importar interactuar con los demás, conllevando a un trabajo individual, dejando de lado el trabajo en equipo. Esto implica para la organización que cada persona o trabajador tendrá sus propios intereses, que en parte es bueno, por otro lado se descuida el fin o los objetivos de la organización. Se ha determinado a través de las encuestas aplicadas que un 73.33% de los colaboradores de Tiendas Efe S.A en la agencia Luis Gonzales, sienten que su trabajo diario es una tensión, y sólo desean terminar su día cumpliendo sus propias metas e intereses.

Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman la fase del estrés mencionado por Melgosa (1999), quien explica que el estrés pasa por tres etapas: la fase de alarma, resistencia y agotamiento, siendo esta la fase crónica.

De acuerdo a esta clasificación la organización puede tener un claro aviso de la presencia de un agente estresante y de esta manera poder enfrentarla y resolverla evitando la presencia de fatiga, ansiedad y depresión, síntomas que pueden aparecer de manera simultánea o individual.

Los trabajadores de tiendas Efe S.A en la agencia Luis Gonzales, se encuentran en fase de resistencia, la adaptación, pues en su mayoría de los clientes internos se han dado cuenta pero siguen realizando tareas sin buscar alguna solución a este mal, adoptando conductas que facilitan el ingreso a la fase crónica, como esquivar el estrés, no reconocer que es perjudicial tanto para su salud, así también como para el desempeño de sus labores.

A la vez es necesario resaltar las manifestaciones del estrés laboral en la dimensión de apoyo de la gestión laboral, debido a que el nivel de absentismo por enfermedad aumenta cuando el empleado siente que no puede hablar con los superiores acerca de sus problemas. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, un 76.67% de los clientes internos no recibe apoyo inmediato por parte de sus superiores, en desarrollo de las tareas laborales, ante una duda no se puede realizar alguna consulta pues el jefe inmediato se encuentra laborando en otro punto distinto a él.

Es preciso que se continúe investigando sobre los factores que causan el estrés laboral, los cuales ayuden al factor humano a tener un buen desempeño en las tareas encomendadas, de este modo mejorar las condiciones en las cuales se vive actualmente, con el único propósito de seguir elevando el índice de productividad.

4.4 Propuesta para Gestionar el Estrés Laboral en los Trabajadores de Tiendas Efe S.A.

4.4.1 Tema

Elaborar estrategias que permitan gestionar adecuadamente el estrés laboral en los trabajadores de tiendas Efe S.A de la agencia Luis Gonzáles en la ciudad de Chiclayo en el periodo 2014.

4.4.2 Datos Informativos

1. **Institución ejecutora:** Agencia Tiendas Efe S.A.
2. **Beneficiarios:** Los trabajadores de la Agencia Tiendas Efe S.A.
3. **Ubicación:**
 - **País:** Perú
 - **Ciudad:** Chiclayo
 - **Agencia:** Luis Gonzáles N° 1309

4.4.3 Antecedentes de la Propuesta

Los resultados obtenidos en la investigación de campo, determinan la necesidad de estructurar y desarrollar una propuesta de solución al problema existente en la Agencia Tiendas Efe S.A., en la cual, no se aplicó ningún tipo de estrategias para gestionar adecuadamente los posibles riesgos asociados al estrés laboral, en el sistema de trabajo de los colaboradores de la agencia Tiendas Efe S.A que es la empresa de nuestro estudio.

4.4.4 Justificación

El estrés se define como la respuesta automática y natural de nuestro cuerpo ante situaciones que nos resultan amenazadoras y/o desafiantes. Pues, se sabe que el mayor de los trastornos que padece el recurso humano es las organizaciones es el estrés negativo o distrés. Este fenómeno denominado la enfermedad del siglo XX, se presenta cuando las demandas de la vida se perciben demasiado difíciles. Dificultando, las relaciones humanas, el desempeño laboral, el logro de objetivos individuales y en equipo y la satisfacción del personal, viéndose afectada la comunicación y el surgimiento de conflictos, convirtiéndose en un estado habitual o una forma de ser, razones que obligan a su tratamiento adecuado.

La necesidad de aplicar una propuesta para gestionar adecuadamente los posibles riesgos asociados al estrés laboral y sus efectos en la salud mental y física, responde a los resultados encontrados en la población investigada; ya que se encontró un alto índice de estrés, los cuales deben ser atendidos tomando en cuenta la intervención de estrategias adecuadas, pretendiendo

disminuir esta problemática. El área de prevención es parte importante, y para ello debe educarse a los colaboradores, con el objeto de evitar padecimientos que pueden presentarse, y/o desarrollarse más adelante; de no trabajar en torno a la problemática probablemente alcanzarían niveles severos que incapaciten a los empleados para un buen desempeño y desarrollo de las diferentes áreas de su vida (personal, sociales y familiares).

Asimismo la importancia de un trabajo preventivo enfocado en el estrés de los colaboradores; traerá grandes beneficios para la organización, pues a mejor salud mental, mejor calidad de vida que se verá reflejado en el desempeño laboral al igual que en sus propias áreas deficitarias.

4.4.5 Objetivos

Objetivo General:

Elaborar estrategias que permitan gestionar adecuadamente el estrés laboral en los trabajadores de tiendas Efe S.A de la agencia Luis Gonzáles en la ciudad de Chiclayo en el año 2014.

Objetivos Específicos:

- Implementar programas de capacitación en gestión de recursos humanos.
- Establecer estrategias a través de módulos para gestionar los riesgos del estrés laboral en la agencia Luis Gonzales.
- Crear un ambiente positivo para el mejor desarrollo de las actividades laborales en Tiendas Efe S.A.

4.4.6 Análisis de Factibilidad

Existe el apoyo por parte del Gerente de tiendas Efe S.A , el señor Manuel Peña, para la aplicación de estrategias que permitirán gestionar los riesgos asociados al estrés laboral, así como también se cuenta con la disponibilidad de los colaboradores y con la bibliografía necesaria para lograr el mejor desempeño de la empresa en estudio.

4.4.7 Desarrollo de Propuesta

4.4.7.1 Programa para Gestionar los Riesgos de Estrés Laboral

Con el fin de aprender a gestionar los riesgos del estrés laboral de forma tal que no perjudique el desempeño y salud de los clientes internos de tiendas Efe S.A, se pretenden implementar programas los cuales detallamos a continuación:

4.4.7.1.1 Programas de Capacitación a Directivos: Como Dirigir al Personal

Este programa es básico y vital, con el cual se pretende que los profesionales ejerzan influencia sin contar con autoridad formal; es decir, se les solicita generar resultados, manejar grupos, formar equipos, alcanzar metas, incluso bajo presión y en muchas ocasiones no se les otorga el apoyo ni las bases fundamentales del liderazgo que implica ejercer la influencia mencionada.

Tabla 3. Programas de Capacitación a Directivos: Como Dirigir al Personal

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS	
PERSONA A CARGO	Esta capacitación estará a cargo de una persona especializada, la realización de dicha actividad, se realiza con previa coordinación con los directivos de la empresa. Es importante porque gran parte del éxito de cualquier empresa, depende de la forma como se maneja el personal
TEMAS A TRATAR	Incluirá temas que hoy en día no se pueden dejar de lado, como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación con el personal, que ayudará a mejorar las relaciones interpersonales con los colaboradores y se podrá brindar un mejor apoyo. Además se tomará como punto principal el tema del estrés laboral, porque para poder gestionar este fenómeno, se debe de conocer lo más resaltante, sus causas, factores, sus fases, para así el superior pueda identificar y poner mayor énfasis en la situación dada.

TIEMPO ESTIMADO	En sus primeros inicios la capacitación se dictará de manera trimestral, haciendo un total de 4 sesiones por año. El día será programado de acuerdo a los turnos en los que se labora en la organización, a excepción de los fines de semana, que es donde más demanda existe, para evitar molestias en el desarrollo de sus actividades Su duración será entre 45 minutos a 1 hora, de manera interactiva.
--------------------	---

Tabla 4. Presupuesto: Programas de Capacitación a Directivos

PRESUPUESTO PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS: COMO DIRIGIR AL PERSONAL			
		COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
MATERIALES	Folder Manila Tamaño A4 - Color Marfil + indicador para Fasterner (25 Unid)	S/. 4.98	S/. 9.96
	Papel Bond Atlas 80gr. A4 – Sin sello (blanco alcalino 500 hojas)	S/. 10.00	S/. 20.00
	Lapicero ecológicos con el logo de la empresa (Ref. 805- 100 Unid)	S/. 75.00	S/. 75.00
PERSONAL ESPECIALIZADO	Especialista en temas de Motivación y Liderazgo (1 hora)	S/. 200.00	S/. 200.00
		TOTAL Aprox	S/. 304.96

4.4.7.1.2 Programas de Actividades Extralaborales

Un clima laboral saludable atrae y retiene a los mejores talentos e impacta positivamente en la productividad. Estas iniciativas permiten una integración y mayor conocimiento entre los funcionarios de la empresa. Así jornadas deportivas, de juegos, comidas se transforman en una muy buena herramienta para mejorar el clima organizacional. Asimismo, ayudan a disminuir los niveles de estrés y en consecuencia mejorar la salud de los trabajadores.

Las actividades extralaborales comprometen al trabajador con la empresa a través de los entrenamientos o juegos recreativos que se puedan aplicar.

Lo que se quiere lograr con todo este programa es tener equipos más cohesionados y un ambiente más relajado, pues así el impacto positivo sobre la productividad no tardará en llegar, por ende el mayor conocimiento interpersonal que se produce en las actividades extracurriculares permite mejorar el trabajo en equipo y en consecuencia tiene una influencia directa en la productividad. A su vez, el tener trabajadores más relajados mejora necesariamente la concentración

Se realizarán actividades como campeonatos deportivos, los equipos estarán conformados por turnos, o si es que se quiere interactuar y compartir la información se puede realizar por agencias. Se debe tener en cuenta el horario pues se tiene que atender a cada uno de los participantes para que no sienta que no es tomado en cuenta.

Se recomienda incluir en las actividades extralaborales, un programa especial para la celebración de los cumpleaños de cada trabajador de la empresa, desde el último rango hasta la máxima autoridad.

- Si en el mismo mes cumplen años menos de 2 personas, la empresa otorgará un incentivo a modo de agradecimiento y con la intención de homenajear al cliente interno, una cena para que disfrute a lado de su familia. Además hacer un espacio en las tareas diarias que se deben realizar, con el objeto de hacer una pequeña ceremonia donde se

festeje su cumpleaños y se haga la entrega del paquete familiar de la cena.

- Si las personas que en el mismo mes cumplan años más de 3 personas se realizará otro tipo de homenaje, ya sea con un regalo significativo para su hogar o para el uso mismo del trabajador.

La idea con lo mencionado anteriormente, es hacerlos sentir importantes para la organización y que estamos en los momentos significativos de su vida junto con ellos demostrando el interés de la organización, de esta manera comprometemos al personal con la empresa y motivamos para que se desempeñen positivamente en sus labores.

Así también se muestra algunas recomendaciones en el anexo N° 03 y el anexo N° 04 a modo de referencia.

4.4.8 Módulos para Gestionar los Riesgos del Estrés Laboral

4.4.8.1 Módulo 1: Reconocimiento y Logro de Objetivos

El objetivo de este primer módulo es fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa Tiendas Efe S.A a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de tal forma que el éxito obtenido en el desarrollo sus actividades laborales sea una motivación continua.

Según el diagnóstico se evidencia que el reconocimiento de logros no se da de manera equitativa, puesto que el 63.33% de los trabajadores siente que no se les está valorando todos sus esfuerzos. Existe un 36.67% que se está recociendo sus logros.

Y para poder gestionar este problema que desanima desmesuradamente a cada uno de los que laboran en Tiendas Efe S.A, es impredecible desarrollar actividades en donde se les toma en cuenta a los trabajadores.

DESARROLLO:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos de los colaboradores de la agencia Luis Gonzales.

- Mantener una adecuada comunicación de manera asertiva entre el jefe y los colaboradores, en otras palabras que exista una comunicación fluida y abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Proponer o establecer metas individuales y por equipo que lo entable el mismo equipo de trabajo de manera democrática o por el supervisor a cargo.
- Las metas tanto individuales como equipo deberán tener un tiempo límite, es decir debe tener fecha de inicio y final, para que el reconocimiento o fracaso tenga parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas de detectar las debilidades individuales.

Tabla 5. Recursos del Módulo N° 1: Reconocimiento y Logro de Objetivos

RECURSOS DEL MÓDULO N° 1: RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS	
La agencia Tiendas Efe S.A ubicada en Luis Gonzales deberá tomar en cuentas los siguientes puntos a detallar:	
INFRAESTRUCTURA	La programación semanal o quincenal de las reuniones que se llevara a cabo por el jefe de cada unidad que figure como líder de equipo, deberá considerar el ambiente donde se realizara las reuniones, dependiendo del número de trabajadores en alguna sala de sesiones anexa.
MATERIALES Y EQUIPO	Es conveniente contar con un pizarrón blanco,

	<p>donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. O de lo contrario pueden utilizar un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los trabajadores no llevan a las reuniones algún cuaderno o algo donde apuntar, los encargados de las reuniones deben proveerles una libreta donde apuntar lo más resaltante de las sesiones.</p>
TIEMPO ESTIMADO	<p>Cada reunión durará como mínimo 30 minutos y un máximo de 60 minutos.</p>
PRESUPUESTO	<p>En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento en el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.</p>
<p>PERSONAL OBJETIVO: Va estar conformado por todo el personal actual que labora en Tiendas Efe S.A de la agencia Luis Gonzales.</p>	
<p>RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figure como líder de equipo, deberá ser responsable de las sesiones y de la estructura de las mismas. De igual forma, realizará un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.</p>	

Tabla 6. Presupuesto del Módulo N° 1: Reconocimiento y Logros de Objetivos

PRESUPUESTO DEL MÓDULO 1: RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS			
		COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL (30 Personas)
		MATERIALES	Pizarra acrílica Rodante de Aluminio 1.20 x 1.60 mtrs.
	Libreta anillada (50 Unid)	S/. 150	S/. 150
	Plumones para pizarra (caja 12 Unid)	S/. 30.00	S/. 90.00
	Lapiceros ecológicos con el logo de la empresa (Ref. 805- 100 Unid)	S/. 75.00	S/. 75.00
	Papel A4 (500 Unid)	S/. 10.00	S/. 20.00
		TOTAL Aprox	S/. 635.00

4.4.8.2. Módulo 2: Motivación en el Puesto de Trabajo

El segundo módulo tiene como objetivo sostener o mantener un nivel elevado de motivación individual, es decir, en donde el ambiente laboral se contagie de forma global y positivamente. De tal modo que los subordinados motivados

estén dispuestos a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, y llegue a una reciprocidad de dar y recibir. Y por supuesto en donde ambas partes ganan.

El resultado presenta que no existen suficientes aspectos motivacionales en el puesto de trabajo, puesto que la mayoría lo relaciona con el aspecto salarial.

DESARROLLO:

- Revisar y supervisar el plan de presentaciones y beneficios actuales para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- Presentar propuestas ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la agencia ante sus propios colaboradores.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como grupal.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad e innovación, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes; o publicando los éxitos en las carteleras internas, periódicos internos y en la página de la empresa.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios como: bonificaciones, salarios; ya que una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Contratar o contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlos con el mercado salarial de la empresa.

La agencia Tiendas Efe S.A ubicado en Luis Gonzales deberá tomar en cuentas los siguientes puntos a detallar:

Tabla 7. Recursos del Módulo N° 2: Motivación en el Puesto de Trabajo

RECURSOS DEL MÓDULO N° 2: MOTIVACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	
INFRAESTRUCTURA	Salas destinadas como áreas de trabajo.
MATERIALES Y EQUIPO	Pizarras de corcho ecológico para cada equipo de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa, chinchas push pins, material de desecho para publicaciones internas.
PERSONAL	El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios y la administración de las pizarras de corcho ecológico.
TIEMPO ESTIMADO	El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 3 o 6 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
PRESUPUESTO	Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Deben considerarse al menos 3 pizarras de corcho ecológico, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de personal.
PERSONAL OBJETIVO: Va estar conformado por todo el personal actual que labora en Tiendas Efe de la agencia Luis Gonzales.	

RESPONSABLE: El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de cada equipo de trabajo.

Tabla 8. Presupuesto del Módulo N° 2: Motivación en el Puesto de Trabajo

PRESUPUESTO DEL MÓDULO N°1: MOTIVACIÓN EN EL PUESTO		
MATERIALES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pizarra de corcho ecológico (45 x 30 Cmts.)	S/. 40.00	S/. 80.00
Chinchas Push Pins de diferentes colores - Tamaño 9 mm (caja x 50)	S/. 2.50	S/. 5.00
Papel Bond Atlas 80gr. A4 – Sin sello (blanco alcalino 500 hojas)	S/10.00	S/. 20.00
Beneficio 1. (Regalo por nacimiento de hijo, por matrimonio)	S/. 50.00	S/. 50.00
	TOTAL Aprox	S/. 155.00

4.4.8.3. Módulo 3: Trabajo en Equipo

Este tiene como objetivo confortar la cultura de trabajo en equipo actual en agencia Luis Gonzales Tiendas Efe S.A, de tal forma que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaborada; evitando conflictos que

entorpecen el desempeño individual y grupal repercutiendo finalmente en el ambiente de la agencia.

Los resultados muestran que un 27% de los subordinados está de acuerdo que existe trabajo en equipo interno en los departamentos, y solamente un 73% no considera que haya un trabajo en equipo en la agencia.

DESARROLLO

- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Genera tareas diferentes que requieran relacionarse o alguna una interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

Tabla 9. Recursos del Módulo N° 3: Trabajo en Equipo

RECURSOS DEL MÓDULO N° 3: TRABAJO EN EQUIPO	
INFRAESTRUCTURA	Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
MATERIALES Y EQUIPO	Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
PERSONAL	El departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación, organización y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
TIEMPO ESTIMADO	La rotación de equipos de trabajo en el área de producción debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la agencia Luis Gonzales podrán tener un ciclo de 12 meses.
PERSONAL OBJETIVO: Va a estar conformado por todo el personal actual que labora en Tiendas Efe de la agencia Luis Gonzales.	
RESPONSABLE: El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen comportamiento entre líderes. El departamento de Recurso Humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.	

Tabla 10. Presupuesto del Módulo N°3: Trabajo en Equipo

PRESUPUESTO DE MÓDULO 3: TRABAJO EN EQUIPO			
MATERIALES		COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL (30 Personas)
	Libretas (50 Unid)	S/. 150.00	S/.150.00
	Papel Bond Atlas 80gr. A4 – Sin sello (blanco alcalino 500 hojas)	S/. 10.00	S/. 20.00
	Lapiceros ecológicos con el logo de la empresa (Ref. 805-100 Unid)	S/. 75.00	S/. 75.00
	Pizarra acrílica Rodante de Aluminio 1.20 x 1.60 mtrs.	S/. 200.00	S/. 200.00
	Plumones para pizarra (caja 12 Unid)	S/. 30.00	S/. 90.00
		TOTAL Aprox	S/. 525.00

4.4.8.4. Módulo 4: Comunicación

El planteamiento de este módulo tiene por finalidad mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Pues el conservar informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios que se presenten en la agencia. De igual forma puede lograrse un aprendizaje a través de la experiencia de otros colaboradores.

El diagnóstico realizado en esta área a los colaboradores de Tiendas Efe identifica que un 23% de los empleados consideran que la empresa tiene comunicación, y un 77% se muestran en desacuerdo. Se evidencia que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

DESARROLLO:

- Gerencia general debe establecer la política de información que ayudará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna ya sea periódico o boletín interno, en el cual se informe de aspectos como cumpleaños del mes, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que

tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

Tabla 11. Recursos del Módulo N° 4: Comunicación

RECURSOS DEL MÓDULO N° 4: COMUNICACIÓN	
INFRAESTRUCTURA	Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
MATERIALES Y EQUIPO	Pizarras de corcho ecológico para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la agencia Luis Gonzales, chinchas push pins, material de desecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel periódico.
PERSONAL	Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer la información a publicar en el boletín informativo.
TIEMPO ESTIMADO	La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
PRESUPUESTO	En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la agencia Luis Gonzales, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.
RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para ser publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

Tabla 12. Presupuesto del Módulo 4: Comunicación

PRESUPUESTO DEL MÓDULO N°1: MOTIVACIÓN EN EL PUESTO		
MATERIALES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pizarra de corcho ecológico (45 x 30 Cmts.)	S/. 40.00	S/. 80.00
Chinchas Push Pins de diferentes colores -Tamaño 9 mm (caja x 50)	S/. 2.50	S/. 5.00
Papel Bond Atlas 80gr. A4 – Sin sello (blanco alcalino 500 hojas)	S/10.00	S/. 20.00
	TOTAL Aprox	S/. 106.80

4.4.8.5. Módulo 5: Planes de Carrera y Desarrollo

La pretensión en este módulo es fortalecer el ambiente de estabilidad que Tiendas efe ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee. En la evaluación realiza se

refleja que un 56.76% de los empleados no percibe un apoyo por parte de los superiores, por tanto no se obtiene una estructura formal para desarrollar carrera profesional dentro de la empresa; de esta manera, repercute en la motivación de los colaboradores por ende en el cumplimiento de las metas.

DESARROLLO:

- Definir objetivos concretos por puesto, área de Tiendas efe.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Identificar e informar al colaborador en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área ventas obstaculizan al colaborador continuar o finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras (cambiar turnos).
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, una promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.

Tabla 13. Recursos del Módulo N° 5: Planes de Carrera y Desarrollo

RECURSOS DEL MÓDULO N° 5: PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO	
INFRAESTRUCTURA	Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de

	objetivos, etc.
MATERIALES Y EQUIPO	Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
PERSONAL	Para esta intervención será necesaria la participación de Recursos Humanos como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la empresa.
TIEMPO ESTIMADO	Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en el transcurso de evaluaciones.
PRESUPUESTO	En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.
PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada área.	
RESPONSABLE: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.	

Tabla 14. Presupuesto del Módulo N° 5: Planes de Carrera y Desarrollo

PRESUPUESTO DE MÓDULO 3: TRABAJO EN EQUIPO			
		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL (30 Personas)
MATERIALES	Libreta anillada (50 Unid)	S/. 150	S/. 150
	Papel Bond Atlas 80gr. A4 – Sin sello (blanco alcalino 500 hojas)	S/. 10.00	S/. 20.00
	Lapiceros ecológicos con el logo de la empresa (Ref. 805- 100 Unid)	S/. 75.00	S/. 75.00
	Pizarra acrílica Rodante de Aluminio 1.20 x 1.60 mtrs.	S/. 200.00	S/. 200.00
	Plumones para pizarra (caja 12 Unid)	S/. 30.00	S/. 90.00
			TOTAL Aprox

4.4.9. Tratamiento del Estrés Laboral

El tratamiento al estrés laboral deberá siempre dirigirse a erradicarlo a través del control de los factores o las fuerzas causales del mismo. La prevención y atención del estrés laboral constituyen un gran reto, los criterios para contrarrestarlo deberán ser organizacionales y personales.

Los profesionales afines generalmente buscan resolver el problema de los trabajadores en forma individual, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los trabajadores.

La empresa debe buscar anticipar la situación y aplicar medidas efectivas, la prevención primaria es un objetivo primordial, las acciones eficaces han demostrado éxito económico en las empresas, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores disminuyendo las enfermedades, reduciendo el ausentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación y el análisis permitirá proporcionar la evidencia del estrés laboral en el personal de la agencia tiendas Efe S.A. Actualmente, el estrés en el entorno laboral representa una amenaza para la salud de los trabajadores y el funcionamiento de las actividades para las que trabaja, esto ha traído como consecuencia el desequilibrio de la organización de las empresas.

El ambiente laboral en el que el personal realiza sus actividades está favoreciendo al apareamiento de estrés condicionado por la presencia de factores inadecuados como: las condiciones de trabajo, comunicación laboral, seguridad, apoyo necesario.

A cada persona le afecta de manera diferente el estrés, cada una de ellas tiene un patrón psicológico diferente que la hace reaccionar de forma diferente a las demás. El estrés producido por algunos factores organizacionales como las relaciones que mantiene con los compañeros, las políticas salariales vigentes es poco significativo.

El estrés es un problema creciente y de un proceso biológico que no puede ser evitado en trastornos competitivos, con un coste personal, económico y social muy importante; pero que si pueden y deben ser prevenidos. Son numerosos los índices de ausentismo, la baja productividad en la empresa, los accidentes de los trabajadores y el bajo desempeño en el trabajo, que se refleja en la empresa en forma de pérdidas y gastos.

En general, el nivel de estrés del personal de tiendas Efe S.A, se relaciona con la apatía, el tiempo para realizar las actividades, el escaso trabajo en equipo, la falta de apoyo por parte de sus superiores, comunicación inadecuada, por las condiciones laborables y por otro lado los problemas de tipo familiar que puedan tener estas personas.

5.2. RECOMENDACIONES

Al haberse identificado en el presente estudio la evidencia del estrés laboral en el personal de la agencia tiendas Efe S.A. se recomienda:

Se debe partir de una adecuada participación de la gerencia, un compromiso de cambio y de participación total de la organización. No tan sólo con las capacitaciones, charlas y comunicación con cada miembro de la organización que ayudarán a seguir identificando las situaciones de estrés que se presenten.

La agencia Luis Gonzáles debe contratar en el área de recursos humanos un especialista en psicología, para que realice el seguimiento del comportamiento de cada colaborador y del mismo modo esté presente en la aplicación de la propuesta de la Investigación.

Disminuir en lo posible el estrés producido por algunos factores organizacionales a través de la implementación de programas de bienestar y programas de asistencia confidencial al empleado mediante un asesor, incluir a la vez sistemas de comunicación Interna, sistemas de recompensas sobre política salarial acorde y reconocimiento, las condiciones de trabajo y las políticas de formación, Promoción y desarrollo del personal, que incluya cursos de actualización y formación de los trabajadores.

Bajar los niveles de estrés producidos por factores individuales, considerando y tratando de manejar, las diferencias individuales, las cuales tienen un papel importante en la experiencia del estrés laboral, ya que la combinación de una situación particular y de un individuo determinado puede dar como resultado una falta de equilibrio que induzca al estrés.

Las personas que trabajan tienen límites que se debe aceptar. Los compañeros pueden ayudar y orientar para afrontar la situación desde otro punto de vista. Las instituciones y los responsables de los equipos de trabajo deben promover la prevención del estrés laboral. Una empresa con trabajadores mentalmente sanos tendrá mayor productividad, menos ausentismo y menos conflictos laborales.

VI. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- COOPER, C. L., SLOAN, S. Y WILLIAMS, S. (1988). *Indicador de estrés laboral*. Windsor: NFER-Nelson.
- DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- FERNÁNDEZ L. (2003). *El estrés laboral: un nuevo factor de riesgo. ¿Qué sabemos y qué podemos hacer?* Edición marzo del 2003. Asturias. España.
- FREUNDENBERGUER, H.J. (1974). Staff burnout. En *Social Issues*, 1974, 30 (1), 159.
- GIL MONTE, P. ET AL. (2007). *El síndrome de quemarse por el trabajo. Burnout. Grupos profesionales de riesgo*. Madrid. Pirámide.
- GREENGRASS, E. R., Y NOGUCHI, K. (1996). *Longevidad, género y salud: una perspectiva psicocultural. Trabajo presentado en la primera reunión de la Internacional*.
- JAMES, LR y JONAS, A. P (1974): *Clima Organizacional: una revisión de la teoría y la investigación*", *Psychological Bulletin*, 81, 1974, págs... 1196-12. Citado por: Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 16.
- KREITHER Y KINICKI (1997), (1991). *Aspectos demográficos de estrés. En el Cooper, la personalidad y el estrés: las diferencias individuales en el proceso de estrés* (pp. 107-132). Chichester: Wiley.
- LABRADOR, F.J. (1993). *Estrés. Trastornos psicofisiológicos*. Madrid: Eudema.
- LITWIN, G. Y STRINGER, R (2011). *Motivación y clima organizacional*, Harvard Business School, Boston, 1968. Citado por: Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas. Págs. 19.
- MARTÍNEZ-BENLLOCH (2003). *Los efectos de las asimetrías de género en la salud de las mujeres*. Anuario de Psicología.
- MASLACH, C. (1982). *Entender burnout: cuestiones de definición en el análisis de un fenómeno complejo*. En Ws (ed.), *el estrés laboral y burnout*. Beverly Hills, CA: Sage.

- MATUSZEK, P., NELSON, D., Y RÁPIDA, J. (1995). *Diferencias de género en angustia: ¿estamos pidiendo a todas las preguntas correctas?* Diario de Comportamiento Social y Personalidad.
- O'BRIEN, G. (1998). El estrés laboral como factor determinante de la salud. En VV.AA *Estrés laboral y salud*. Madrid. Biblioteca nueva.
- PATERSON, R.J. et al. (1989). The stress response and parameters of stressful situations. En Hurrell, J.J. et al. *Occupational stress: issues and developments in researchs*. New York. Taylor and Francis. Pag. 7-42.
- PEIRÓ, J.M. (2005). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Pirámide.
- PEURIFOY, R. (1993). *Venza sus temores. Ansiedad, fobias y pánico*. Barcelona: Robin Book.
- POSE, G. (2005). Estrés En La Evaluación Institucional. Extraído el 06 de abril, 2006, de <http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345577>
- PRADOS, J.M. (2008). *Ansiedad generalizada*. Madrid. Síntesis.
- PRATT, L.I et al (1988). Differing between daily events, acute and chronic stressors: a frame work and its implications. En Hurrell, J.J. et al. *Occupational stress: issues and developments in researchs*. New York. Taylor and Francis. Pag. 41-53.
- SEYLE (2008). *Confusión y controversia en el campo de esfuerzos*. *Diario de estrés humano*. Recuperado:<http://tesisdeinvestigadores.blogspot.com/2011/05/tesis-sobre-stress.html>
- SLIPACK, O. E. (1996). Estrés Laboral. Extraído el 02 de marzo, 2006, de http://www.drwebsa.com.ar/aap/alcmeon/19/a19_03.htm
- SPECTOR, P. E. (1997). *Satisfacción en el trabajo: la aplicación, la evaluación, las causas y consecuencias*. ThousandOaks, CA: Sage.
- STONNER, J. Y FREEMAN R. (1994). *Administración: fundamentos del comportamiento organizacional*. Garza Gorená en Guía para la investigación documental. México: Trillas, 2002, págs. 40-42. Recuperado de: http://www.respyn.uanl.mx/viii/4/articulos/escala_estres.htm

TAGUIRI, R., *El Concepto De Clima Organizacional*, EN R. TAGUIRI Y GH LITWIN (DIRS.), *El Clima Organizacional: la exploración de un concepto*, de Harvard Business School, Boston, 1968, págs... 11-35. Citado por: Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 13.

TSIGILIS, N., KOUSTELIOS, A., Y TOGIA, A. (2004). *Relación multivariable y validez discriminante entre la satisfacción laboral y el burnout*. Jornada de Psicología Empresarial.

VILLALOBOS, J. (1999). Estrés Y Trabajo. Extraído el 02 de marzo, 2006, de http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm

VII. ANEXOS



ANEXO N°01: PRESUPUESTO

COSTO TOTAL		
ITEM	RECURSOS	TOTAL (S/.)
1	BIENES	
	Materiales de Escritorio	S/. 50,00
	Materiales de Cómputo	S/. 80,00
2	SERVICIOS	
	Servicios no personales	S/. 100,00
	Pasajes y Comunicaciones	S/. 150,00
	Impresiones y Fotocopias	S/. 100,00
TOTAL		S/. 480,00



ANEXO N° 02: TÉCNICAS DE RELAJACIÓN

Técnicas de Prevención del Estrés Laboral

Las siguientes son algunas técnicas que utilizan los profesionales expertos en psicología laboral para afrontar y superar el estrés, por ello es recomendable que tiendas Efe S.A. tome en cuentas las siguientes técnicas para un mayor rendimiento de sus colaboradores y organización.

- ✓ **Técnicas respiratorias:** muy útiles en los procesos de ansiedad, hostilidad, resentimiento, tensión muscular, fatiga y cansancio crónico.
- ✓ **Técnicas de relajación progresiva:** son útiles en la ansiedad, depresión, impotencia, baja autoestima, fobias, miedos, tensión muscular, hipertensión, cefaleas, alteraciones digestivas, insomnio, tics, temblores, etc.
- ✓ **Técnicas de auto-hipnosis:** altamente eficaces en cefaleas, dolores de cuello y espalda, alteraciones digestivas como el colon irritable, fatiga, cansancio crónico, insomnio, trastornos del sueño.
- ✓ **Técnicas de entrenamiento autógeno:** útiles en tensión muscular, hipertensión, alteraciones digestivas, fatiga, cansancio crónico, insomnio y otras alteraciones del sueño.
- ✓ **Técnicas de detención del pensamiento:** útiles en ansiedad ante situaciones concretas, fobias, miedos, obsesiones, pensamientos indeseados.
- ✓ **Técnica del rechazo de ideas absurdas:** Se utiliza en procesos ansiosos generalizados, depresión, desesperanza, impotencia, baja autoestima, hostilidad, mal humor, irritabilidad, resentimiento, etc.
- ✓ **Técnicas de afrontamiento de problemas:** utilizadas en fobias y miedos y en ansiedad ante situaciones determinadas.

- ✓ **Técnica de afrontamiento asertivo:** técnicas utilizadas en obsesiones, pensamientos indeseados, en problemas de comunicación y ansiedad ante situaciones personales.
- ✓ **Técnicas de biorretro-alimentación:** efectivas en procesos ansiosos generalizados, tensión muscular, hipertensión, cefaleas, dolores de cuello y espalda, espasmos musculares, tics, temblores, etc.

Ejercicios de Relajación

Los siguientes ejercicios van a ayudar a que los trabajadores de tiendas Efe S.A. se sientan mucho mejor físicamente y mentalmente a la hora de realizar sus actividades laborales.

Estos ejercicios de relajación pueden ser aplicados unos minutos antes de empezar su actividad laboral. Para ello el gerente debe implementar una nueva regla en la agencia Luis Gonzales N° 1309 para que diariamente practiquen todos los integrantes de la organización estos ejercicios y así puedan comenzar una jornada más relajados y con ganas de trabajar en unión.

- ✓ Póngase en una posición cómoda. Cierre los ojos, si lo desea.
- ✓ Tome una respiración profunda, sujétela, déjela ir (repita 3 veces), a medida que sale el aire sienta la tensión saliendo.
- ✓ Relaje su frente. Deje que la tensión salga de su frente.
- ✓ Relaje sus ojos. Deje que la tensión fluya de alrededor de los músculos de sus ojos.
- ✓ Relaje su boca y quijada. Deje caer su quijada
- ✓ Respire despacio. Sienta la tensión salir de su cara
- ✓ Relaje su cuello y hombros. Sienta salir la tensión de su cuello y hombros.
- ✓ Relaje los músculos de su pecho. Sienta la tensión salir de su pecho
- ✓ Relaje los brazos, siéntalos descansar,
- ✓ Relaje sus manos. Sienta salir la tensión de sus manos

ANEXO N°04: RECOMENDACIONES

ANTES DE LLEGAR A SU TRABAJO	
ORGANIZAR EL DÍA DE TRABAJO	Es importante que por la mañana, antes de salir de su casa, esté preparado con todo lo que necesitará llevar a su oficina. Para ello, puede repasar mentalmente para comprobar que tiene todo lo que requiere. De esta forma evitará tener que regresar, a mitad de camino del trabajo, a su casa lo que le puede causar lógicamente mucho estrés.
LEVANTARSE MÁS TEMPRANO	Es aconsejable levantarse 10 minutos más temprano de lo normal para tener un tiempo extra que le permita completar sus tareas matutinas sin tener que apresurarse.
NO DISTRAERSE EN LA MAÑANA	Cuando está preparándose para salir a su trabajo, debe evitar encender la televisión y contestar el teléfono. Ambas actividades lo distraerá y le hará llegar tarde.

EN EL TRABAJO

ESTABLECER UNA RUTINA DE TRABAJO	Es importante tener una rutina de trabajo. Para ello, puede planificar, con la ayuda de alguna agenda de escritorio, un programa semanal y diario de trabajo. Puede hacer, incluso, una lista de sus actividades pendientes, pero vigile que ésta no sea demasiado larga, de lo contrario puede desalentarle, desmotivarle y hasta causarle el estrés negativo. Tampoco resulta conveniente tratar de hacer demasiadas cosas a la vez.
PONER PRIORIDADES Y HACER LO ESENCIAL PRIMERO	Si trabaja con una lista de actividades, usted podrá realizar lo más importante primero e inclusive abordar enseguida tareas de la lista que más le disguste, ya que una vez realizada se sentirá gratificado.
RESERVAR MEDIA HORA AL DÍA PARA LOS IMPREVISTOS	Si ocurre algún imprevisto y cuenta con media hora, puede manejar la situación mejor que cuando no dispone con tiempo para ello.
DELEGAR CUANTAS MÁS TAREAS MEJOR Y NO CARGUE USTED CON TODO	Si usted puede delegar, hágalo. Si no puede delegar; pida ayuda.
CONTROLAR EL TELÉFONO	Si ha de realizar varias llamadas, trate de agrúpelas todas juntas. Si no quiere ser molestado, utilice un contestador automático y desconecte el móvil.
ORGANIZAR SU ESCRITORIO O LUGAR DE TRABAJO	Si tiene un escritorio repleto de papeles sin orden, se sentirá desorientado y con estrés. Es necesario organizar su mesa,

	<p>disponer de bandejas de entrada, salida y pendientes, y colocar a mano lo que necesite. Debe tener bolígrafos y recambios a mano y debe desechar los que ya estén gastados.</p>
TOMAR TIEMPO PARA PENSAR	<p>Muchas veces por tratar de terminar más rápido, no tomamos el tiempo necesario para analizar y hasta reflexionar sobre las actividades que estamos realizando. Esta situación puede ocasionar que cometamos más errores lo cual reduce nuestra eficiencia y productividad. Es importante tomar unos momentos para pensar, esto le dará la oportunidad de actuar con mayor conciencia y por tanto reaccionará en cada situación de la forma más adecuada. Una pausa a su debido tiempo también le permitirá saber decir que "no" y evitar así comprometerse con demasiados asuntos a la vez.</p>

<p style="text-align: center;">TOMAR UN DESCANSO</p>	<p>Si trabajamos horas tras horas sin parar no sólo puede disminuir nuestra capacidad para concentrarnos y nuestras habilidades sino también puede perjudicar nuestra salud. Muchas oficinas tienen sillas que no son las más adecuadas lo que causa que los trabajadores tengan una mala postura durante muchas horas.</p> <p>Para reducir el cansancio mental y el impacto de la mala postura, es importante tomar un descanso al menos una vez cada hora. Para ello, conviene levantarse, estirarse y caminar por la oficina. No es recomendable comer en el escritorio. Tómese un tiempo para la comida Todo ello contribuirá a aumentar su productividad y, a la vez, reducirá el estrés.</p>
<p style="text-align: center;">EVITAR LOS NERVIOS CERCA DE UN PLAZO LÍMITE</p>	<p>Para evitar los nervios que ocasiona encontrarse cerca de un plazo límite, se recomienda comenzar desde temprano el proyecto y esforzarse en forma consciente, cada día, de manera tal que cuando esté llegando a la fecha del plazo usted tenga su proyecto lo más terminado posible. Esto le ayudará a sentirse más confiado y con menos estrés.</p>

EN CASA	
DESCONECTARSE DEL TRABAJO	No piense que si lleva trabajo a su casa será más productivo, ya que, por lo general, es justamente lo contrario. En muchos casos, se sentirá agobiado y con estrés. Mantenga el trabajo y el hogar separados. Es esencial saber invertir un tiempo "propio" en la familia. Si dedica su tiempo de ocio a relajarse, volverá al trabajo renovado y podrá prestarle la mayor atención.



ANEXO N°04: MODELO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE TIENDAS EFE SA DE LA
AGENCIA LUIS GONZÁLES EN EL PERÍODO 2013

Fecha de aplicación:

OBJETIVO: Adquirir información cualitativa y cuantitativa de los trabajadores de tiendas Efe SAC de la agencia Luis Gonzales para gestionar adecuadamente el estrés laboral que presentan actualmente y poder para brincar una propuesta apropiada.

INSTRUCCIONES: La presente encuesta es individual, pretende conocer su opinión espontánea y sincera sobre el funcionamiento y organización de su centro laboral.

EVALUACIÓN DE ESTRESORES LABORALES

Prácticamente cualquier cosa puede ser una fuente potencial de presión para alguien en un momento dado, y las personas perciben las fuentes potenciales de presión de modo diferente. La persona que dice que está “en un momento de tremenda presión” generalmente quiere decir que tiene demasiadas cosas que hacer. Pero esto es sólo una parte de la situación.

Las afirmaciones que siguen son fuentes potenciales de presión. Le pedimos que las califique según el grado de presión que cada una de ellas representa para usted. Por favor, conteste rodeando con un círculo el número de respuesta que mejor indique su experiencia de acuerdo con la escala siguiente:

Totalmente en desacuerdo = 1

Parcialmente en desacuerdo = 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3

Parcialmente en Desacuerdo = 4

Totalmente de Acuerdo = 5

EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

1	Tiene que trabajar muy rápido	1	2	3	4	5
2	Tiene tiempo de llevar al día su trabajo	1	2	3	4	5
3	Le cuesta olvidar los problemas del trabajo	1	2	3	4	5
4	Su trabajo, en general, es desgastador emocionalmente	1	2	3	4	5
5	Su trabajo requiere que esconda sus emociones	1	2	3	4	5

TRABAJO ACTIVO Y POSIBILIDAD DE DESARROLLO

6	Se tiene en cuenta su opinión cuando se le asigna tareas	1	2	3	4	5
7	Tienen influencia sobre el orden en que realiza las tareas	1	2	3	4	5
8	Puede decidir cuándo hace un descanso	1	2	3	4	5
9	Puede dejar su puesto de trabajo al menos una hora para resolver alguna emergencia personal coordinando sencillamente con su jefe.	1	2	3	4	5
10	Su trabajo requiere que tenga iniciativa	1	2	3	4	5
11	Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas	1	2	3	4	5

12	Se siente comprometido con su trabajo	1	2	3	4	5
----	---------------------------------------	---	---	---	---	---

13	Tienen sentido sus tareas asignadas	1	2	3	4	5
----	-------------------------------------	---	---	---	---	---

14	Habla con entusiasmo de su empresa a otras personas	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

INSEGURIDAD

15	Le resulta difícil encontrar otro trabajo en el caso de que se quedara desempleado.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

16	Le contraria mucho si le cambian tareas contra su voluntad	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

17	Respecto a su sueldo, le molestaría que no se lo actualicen, que se lo bajen, que le paguen en especies.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

18	Por si le cambian de horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra su voluntad	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO

19	se siente satisfecho con las condiciones de trabajo	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

20	Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

21	En su empresa se le informa con suficiente antelación de los cambios que puede afectar su futuro	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

22	Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

23	Recibe ayuda y apoyo de sus compañeras o compañeros	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

24	Recibe ayuda y apoyo de su inmediato o inmediata	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

superior

25	En el trabajo, siente que forma parte de un grupo	1	2	3	4	5
26	Su actual jefe inmediato planifica bien el trabajo	1	2	3	4	5
27	Su actual jefe inmediato se comunica bien con sus colaboradores.	1	2	3	4	5

ESTIMA

28	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	1	2	3	4	5
29	En las situaciones difíciles en el trabajo recibo a poyo necesario	1	2	3	4	5
30	En mi trabajo me tratan injustamente	1	2	3	4	5
31	Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado	1	2	3	4	5

CARACTERÍSTICAS LABORALES

32	La comunicación y el modo en que la información se transmite en su organización es óptima	1	2	3	4	5
33	Las relaciones que tiene con otras personas en su trabajo es buena	1	2	3	4	5
34	Se le valora a usted y los esfuerzos que hace	1	2	3	4	5
35	Se siente "motivado" por su trabajo	1	2	3	4	5
36	Tiene oportunidades actuales de desarrollo profesional en la empresa	1	2	3	4	5

37	Existe seguridad /estabilidad en su puesto de trabajo actual	1	2	3	4	5
38	Son adecuados los cambios o innovaciones que se implantan en su organización	1	2	3	4	5
39	El tipo de trabajo y tareas que usted ha de realizar, son difíciles	1	2	3	4	5
40	Puede desarrollarse o crecer personalmente en su trabajo	1	2	3	4	5
41	El modo en que se resuelven los conflictos en su organización es oportuna	1	2	3	4	5
42	Su puesto de trabajo le permite lograr sus aspiraciones y ambiciones	1	2	3	4	5
43	El grado de participación que tiene le permite tomar decisiones importantes	1	2	3	4	5
44	Su puesto de trabajo requiere el uso de destrezas que usted posee	1	2	3	4	5
45	Tiene flexibilidad y libertad que tiene en su trabajo	1	2	3	4	5
46	Su nivel salarial en relación a su experiencia es el adecuado	1	2	3	4	5
47	Es demasiada la cantidad de trabajo por realizar.	1	2	3	4	5
48	Su trabajo le exige hacer un esfuerzo máximo continuamente	1	2	3	4	5
BURNOUT INDIVIDUAL						
49	Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado	1	2	3	4	5

50	Al final de la jornada me siento agotado	1	2	3	4	5
51	Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo	1	2	3	4	5
52	El trabajo diario es realmente una tensión para mí	1	2	3	4	5
53	Me siento quemado por el trabajo	1	2	3	4	5
54	Creo que desde que empecé en este puesto he ido perdiendo el interés por mi trabajo	1	2	3	4	5
55	Pienso que he perdido el entusiasmo por mi profesión	1	2	3	4	5
56	Sólo deseo hacer mi trabajo y que no me molesten	1	2	3	4	5
57	El estilo de supervisión que utilizan sus superiores es el adecuado	1	2	3	4	5
58	Creo que me he vuelto más cínico en mi trabajo	1	2	3	4	5
59	Dudo de la importancia de mi trabajo	1	2	3	4	5
60	Considera que usted tiene estrés laboral	1	2	3	4	5

ANEXO Nº 05

PRESUPUESTO GENERAL

PRESUPUESTO GENERAL			
		COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
MATERIALES	Folder Manila Tamaño A4 - Color Marfil + indicador para Fasterner (25 Unid)	S/. 4.98	S/. 9.96
	Papel Bond Atlas 80gr. A4 – Sin sello (blanco alcalino 500 hojas)	S/. 10.00	S/. 20.00
	Lapicero ecológicos con el logo de la empresa (Ref. 805-100 Unid)	S/. 75.00	S/. 75.00
	Libreta anillada (50 Unid)	S/. 150	S/. 150
	Plumones para pizarra (caja 12 Unid)	S/. 30.00	S/. 90.00
	Pizarra de corcho ecológico (45 x 30 Cmts.)	S/. 40.00	S/. 80.00
	Chinchas Push Pins de diferentes colores -Tamaño 9 mm (caja x 50)	S/. 2.50	S/. 5.00
	Beneficio 1. (Regalo por nacimiento de hijo, por matrimonio)	S/. 50.00	S/. 50.00
	Pizarra acrílica Rodante de Aluminio 1.20 x 1.60 mtrs.	S/. 200.00	S/. 200.00
PERSONAL ESPECIALIZADO	Especialista en temas de Motivación y Liderazgo (1 hora)	S/. 200.00	S/. 200.00
		TOTAL Aprox	S/. 879,96