

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**INFLUENCIA DEL ESTRÉS LABORAL EN EL DESEMPEÑO
DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE VENTA Y
SERVICIOS INDUSTRIALES**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:

RUIZ AGUILAR, Italo Augusto 20070902

VEGA CÓNDOR, Katherine Lizeth 20068185

Asesorada por: Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, 3 de octubre de 2016

La tesis

**INFLUENCIA DEL ESTRÉS LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE VENTA Y SERVICIOS INDUSTRIALES**

ha sido aprobada.

Presidente del Jurado

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera

Asesor de la Tesis

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Tercer Jurado

Mgtr. Ana María Beingolea Chávez

Para Dios, quien me regaló la vida. Para mi familia, la cual me brindó desde pequeño una base esencial para crecer como persona. A mis padres Jorge y María Teresa, por su conmovedor sacrificio y cuyo mejor regalo fue brindarme una educación de calidad. A mi tío Popi, quien estuvo a mi lado desde que tenía un año y que desde el cielo debe estar feliz por esta consecución. Finalmente, a “ella”, quien me alegró la vida.

Italo Ruiz

Esta tesis va dedicada a Dios y a mi familia, quienes me guiaron a lo largo de todos estos años académicos. En especial a mi madre, por su inmenso apoyo, cariño y comprensión, y a la luz de mi vida –mi abuelita– quien me crió como a una hija.

Katherine Vega



Un agradecimiento especial a nuestro asesor Jorge Mendoza Woodman por su constante empuje, apoyo, paciencia y confianza en nosotros a lo largo de la investigación. Siempre recibiéndonos con una sonrisa en el rostro. No podemos dejar de agradecer a la empresa estudiada por permitirnos realizar la investigación y en especial a la asistente social, quien fue nuestro nexo en todo momento con la organización. Finalmente, agradecemos a nuestras familias, las que nos brindaron su mayor apoyo y comprensión durante todo el proceso.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	2
1. Identificación del problema de investigación.....	2
2. Objetivo general.....	2
2.1. Objetivos específicos.....	2
3. Pregunta de investigación.....	3
3.1. Preguntas específicas de la investigación.....	3
4. Hipótesis.....	3
5. Justificación de la investigación.....	3
6. Viabilidad.....	4
7. Alcances de la investigación.....	4
8. Limitaciones.....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	5
1. Estrés laboral.....	5
1.1. Modelos de estrés laboral.....	7
1.2 Planteamientos generales del estrés laboral.....	10
1.3 Factores determinantes del estrés.....	12
1.4 Fuentes de estrés laboral.....	13
1.5 Consecuencias del estrés laboral.....	17
1.6. Aproximación a la realidad peruana.....	22
1.7 Gestión del estrés laboral.....	23
1.8 Medición del estrés laboral.....	25
2. Desempeño laboral.....	26
2.1 Perspectivas generales.....	26
2.2 Desempeño <i>in-role</i> y <i>extra-role</i>	27
2.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	28
2.4 Medición del desempeño.....	31
2.5 Gestión del desempeño.....	31
3. Estrés y desempeño según variables demográficas.....	33
3.1 Estrés y desempeño frente al género.....	33
3.2 Estrés y desempeño frente al grado de instrucción.....	35
3.3 Estrés y desempeño frente a la edad.....	36

4. Relación entre el estrés y el desempeño laboral.....	39
CAPITULO 3: ANÁLISIS DEL SECTOR Y RESEÑA DE LA EMPRESA	42
1. Análisis del sector minero.....	42
2. Análisis cualitativo de la organización.....	43
CAPITULO 4: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	45
1. Enfoque, diseño y alcances de la investigación	45
2. Población.....	46
3. Herramientas e instrumentos utilizados	48
3.1. Escala de estrés laboral de la OIT –OMS	48
3.2. Escala de Desempeño Individual de Williams & Anderson	48
3.4. Alfa de Cronbach	49
3.5. Modelo de ecuaciones estructurales.....	49
3.6. Entrevistas a expertos, trabajadores y jefes de Metalurgia	52
4. Ejecución y recolección de datos	53
CAPITULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	54
1. Resultados de estrés laboral	54
1.1 Resultado generales	54
1.2 Resultados por género.....	54
1.3 Resultados por edad.....	55
1.4 Resultados por grado de instrucción	55
1.5 Resultados por factores	56
1.6 Resultados por áreas	69
2. Resultados de desempeño laboral	73
2.1 Desempeño OCBI	73
2.2 Desempeño OCBO.....	75
2.3 Desempeño In-Role	76
2.4 Resultados por género.....	78
2.5 Resultados por edad.....	78
2.6 Resultados por grado de instrucción	79
3. Resultados a partir del uso de Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM).....	79
3.1 Resultados del modelo original.....	79
3.2 Resultados del modelo modificado – Sin el ítem DE19	82
3.3 Resultados del modelo final – Sin los ítems DE19 y DE8.....	83

3.4 Análisis de las Alfas de Cronbach	85
4. Comentarios de los empleados sobre influencia del estrés en el desempeño.....	85
5. Comentarios de las entrevistas a expertos.....	87
CAPITULO 6: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	89
1. Hallazgos.....	89
1.1 Hallazgos de la encuesta de desempeño.....	89
1.2 Hallazgos de la encuesta de estrés laboral	89
1.3 Hallazgos de las entrevistas realizadas a los trabajadores y jefes.....	89
2. Discusión de resultados.....	90
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
1. Conclusiones.....	95
2. Recomendaciones.....	98
REFERENCIAS	100
ANEXO A: Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT-OMS	110
ANEXO B: Encuesta de desempeño laboral para trabajadores	111
ANEXO C: Encuesta de desempeño laboral para jefes	112
ANEXO D: Verificación de resultados sobre desempeño laboral.....	114
ANEXO E: Formato de encuesta sobre perfil del trabajador.....	115
ANEXO F: Resultados promedios de estrés laboral por área.....	118
ANEXO G: Guía de entrevistas para los especialistas en RRHH.....	120
ANEXO H: Guía de entrevistas para los trabajadores de rango medio de la empresa.....	121
ANEXO I: Guía de entrevistas para los jefes de la empresa	124
ANEXO J: Gráficos comparativos de estrés laboral por área	127

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Diagnóstico estrés laboral en Lima Metropolitana	22
Tabla 2: Nivel de estrés total de los trabajadores administrativos de rango medio.....	54
Tabla 3: Nivel de estrés según género.....	55
Tabla 4: Nivel de estrés por edad.....	55
Tabla 5: Nivel de estrés por grado de instrucción	56
Tabla 6: Nivel de desempeño por género.....	78
Tabla 7: Nivel de desempeño por edad.....	79
Tabla 8: Nivel de desempeño según grado de instrucción	79
Tabla 9: Resultados estadísticos del modelo original	81
Tabla 10: Resultados estadísticos del modelo final.....	84
Tabla 11: Alfa de Cronbach de las variables.....	85



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Episodio de tensión o estrés.....	6
Figura 2: Modelo Demandas-Control	9
Figura 3: Modelo clásico de estrés laboral.....	11
Figura 4: Relación general entre el desempeño y estrés	21
Figura 5: Impacto de las metas en el desempeño	32
Figura 6: Inversión minera en el Perú del 2005 a abril del 2015	43
Figura 7: Trabajadores administrativo de Lima según tipo de cargo	47
Figura 8: Rango generacional de la población	47
Figura 9: Estadísticos de bondad de ajuste y criterios de referencia	52
Figura 10: Resultados del factor “Clima organizacional”	57
Figura 11: Resultados del factor “Estructura organizacional”	59
Figura 12: Resultados del factor “Territorio organizacional”	61
Figura 13: Resultados del factor “Tecnología”	62
Figura 14: Resultados del factor “Influencia del líder”	64
Figura 15: Resultados del factor “Falta de cohesión”	66
Figura 16: Resultados del factor “Respaldo de grupo”	68
Figura 17: Promedio población vs. Promedio área de Recursos Humanos.....	70
Figura 18: Promedio población vs. Promedio área de Administración y Finanzas.....	72
Figura 19: Resultados del desempeño OCBI	73
Figura 20: Resultados del desempeño OCBO	75
Figura 21: Resultados del desempeño In-Role.....	77
Figura 22: Modelo original estrés-desempeño	80
Figura 23: Modelo estrés-desempeño menos un ítem	82
Figura 24: Modelo estrés-desempeño menos dos ítems.....	83

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación gira en torno al análisis de la relación entre el estrés laboral y el desempeño en los trabajadores administrativos de rango medio de una empresa en concreto, grupo que está conformado básicamente por trabajadores entre 21 y 50 años. Para dicho fin, se considera al estrés laboral desagregado en siete factores y al desempeño laboral compuesto por dimensiones.

La aproximación de la investigación se realiza mediante la metodología de estudio de caso por tratarse de una población específica de una organización en particular. El enfoque utilizado es mixto; en este sentido, se utilizan herramientas que permitan medir y relacionar las variables estrés laboral y desempeño, para luego aplicar entrevistas que permitan interpretar los resultados numéricos. Además, se recolectan las apreciaciones de diferentes expertos en los temas en cuestión

Este trabajo se pudo llevar a cabo gracias a la estrecha colaboración de la empresa, la cual desde un inicio se mostró interesada en cooperar para, en último término, obtener un diagnóstico y conocer cómo se encuentra respecto a estrés laboral y desempeño. Es importante mencionar que estos aspectos no son medidos en la actualidad por la empresa, por lo cual le resulta de interés la presente investigación. Además, se puso énfasis en ciertas variables demográficas como el género, la edad y el nivel de instrucción del trabajador, lo cual nos permitirá analizar los resultados con un mayor grado de profundidad.

El principal resultado encontrado fue que el estrés laboral afecta negativamente al desempeño; sin embargo esta influencia no es relevante, lo cual hace suponer que el trabajador está realizando un adecuado manejo del estrés.

INTRODUCCIÓN

Los temas relacionados a estrés laboral, son cada vez más frecuentes de escuchar, reconociéndose actualmente como uno de los principales problemas para los trabajadores y para el buen funcionamiento de las organizaciones. Es así que incluso este año, el estrés en el trabajo fue el principal tema del Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (OIT, 2016).

El estrés laboral genera diversas consecuencias que afectan no solo a la persona sino también a la organización, siendo una de las más resaltantes su impacto sobre el desempeño laboral de los trabajadores. Por ello, es importante que cada entidad identifique y analice las fuentes de estrés laboral, con el fin de realizar una buena gestión. Por otro lado, puede que la edad, el género y el nivel de instrucción, hagan que el estrés y el desempeño afecten de manera diferente a los trabajadores. En consecuencia, es importante desglosar los resultados en base a estas variables.

La presente investigación tiene como principal objetivo conocer cómo influye el estrés laboral en el desempeño de los trabajadores administrativos de rango medio de una empresa de venta y servicios industriales.

En el primer capítulo se presenta la situación problemática, donde se identifican los objetivos de la investigación. En el segundo capítulo, se expone el marco teórico de los conceptos referidos a estrés laboral, desempeño y variables demográficas, lo cual servirá como base para el análisis posterior.

En el tercer capítulo se describe tanto al sector económico de la empresa a investigar, como a la empresa en sí misma, considerando solo rasgos generales que no permitan su identificación, por un tema de confidencialidad y de acuerdos con la organización. En el cuarto capítulo, se describe la metodología de la investigación, exponiendo las herramientas y conceptos a utilizar. En el quinto capítulo, se exponen los resultados y su análisis respectivo. En el sexto capítulo, se plantea la discusión de los resultados, dando a conocer los hallazgos y relacionando la teoría con lo encontrado en el análisis. Por último, en el séptimo capítulo, se exponen las conclusiones y se plantean recomendaciones a la organización.

CAPÍTULO 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) reconoce al estrés como la enfermedad del siglo XXI. En el ámbito laboral, su presencia es común entre los trabajadores y, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), para el año 2021, la causa más importante de interferencia laboral será el estrés (OMS, 2004). El estrés laboral genera consecuencias sobre los trabajadores, en sus funciones y por último en la misma organización, dado que propicia ausentismo, rotación y un desempeño inadecuado.

El estrés afecta principalmente el desempeño laboral. Es decir, impacta en el rendimiento del trabajador y su capacidad para efectuar sus labores. El estrés laboral influye en las funciones asignadas del trabajador; errores cada vez más frecuentes en sus tareas, lentitud en cumplir las asignaciones, entre otras; lo cual ocasiona que se afecte el trabajo del equipo, al área y por último a toda la organización. Las personas dentro de una organización conviven con esta situación. Estas personas poseen características distintas ya sea por género, edad, grados de instrucción, entre otras, lo cual muchas veces no es tomado en cuenta por la entidad.

1. Identificación del problema de investigación

Es importante conocer la influencia del estrés laboral sobre el desempeño de los trabajadores ya que éste puede afectar a las personas y al buen funcionamiento de las entidades en donde laboran.

La investigación se realizará en una empresa interesada en obtener un diagnóstico respecto a estos temas en vista que mencionan que sus trabajadores se encuentran estresados y han observado que ello influye en sus actividades cotidianas. Los resultados le servirán a la entidad como insumo para elaborar planes de acción sobre las materias en cuestión.

2. Objetivo general

La presente tesis tiene como objetivo general conocer cómo influye el estrés laboral en el desempeño de los trabajadores administrativos de rango medio, de una empresa de venta y servicios industriales.

2.1. Objetivos específicos

- Averiguar qué entiende la organización por estrés laboral y desempeño.
- Analizar la situación actual de estrés laboral en la que se encuentra la población estudiada.
- Analizar y describir el desempeño actual que presenta la población estudiada.

- Analizar si los factores demográficos (edad, género y grado de instrucción) guardan vinculación con el estrés de los trabajadores.
- Analizar si los factores demográficos guardan vinculación con desempeño de los trabajadores.
- Determinar la influencia del estrés laboral en el desempeño y explorar esa vinculación.

3. Pregunta de investigación

¿Cómo influye el estrés laboral en el desempeño de los trabajadores administrativos de rango medio de una empresa de venta y servicios industriales?

3.1. Preguntas específicas de la investigación

- ¿Qué entiende la organización por estrés laboral y desempeño?
- ¿Cuál es la situación actual de estrés laboral en la que se encuentra la población estudiada?
- ¿Cuál es el desempeño actual que presentan los trabajadores de la población estudiada?
- ¿Existe vinculación entre los factores demográficos (edad, género y grado de instrucción) y el estrés de los trabajadores?
- ¿Existe vinculación entre los factores demográficos y el desempeño de los trabajadores?
- ¿Cuál es la influencia y vinculación del estrés laboral en el desempeño de los colaboradores de la población estudiada?

4. Hipótesis

- **Hipótesis 1:** El estrés laboral influye en el desempeño de los trabajadores de la población estudiada.

5. Justificación de la investigación

Esta investigación se llevará a cabo para mostrar la relación entre el estrés laboral y el desempeño en los trabajadores de una empresa de venta y servicios industriales. Su importancia radica en el hecho de que el desenvolvimiento de los trabajadores determina, en última instancia, el cumplimiento de las metas de la organización y, por ende, su éxito en el mercado.

Este estudio será, además, una fuente de información para la organización ya que le permitirá conocer el estado actual en el que se encuentran los trabajadores en cuanto a estrés laboral y desempeño. La información obtenida le servirá a la empresa como base para profundizar los puntos que considere críticos, dado que actualmente no posee ninguna medición en estos campos. Se espera que los resultados le permitan, en algún momento, elaborar planes de acción y políticas anti estrés.

6. Viabilidad

El estudio resulta posible ya que se cuenta con la autorización formal de la empresa para realizar la investigación. Asimismo, la viabilidad se basa en la disponibilidad de recursos físicos y humanos. Los primeros implican el costo de acceso a la información de la literatura y a las bases de datos de la organización. Por su parte, en cuanto a los recursos humanos esto implicará el tiempo de otras personas para responder las entrevistas y cuestionarios.

7. Alcances de la investigación

La naturaleza de este estudio es mixta ya que el enfoque utilizado se basará en herramientas cualitativas y cuantitativas, sin embargo el mayor peso se tendrá sobre la data recogida de forma cuantitativa.

8. Limitaciones

Esta investigación presenta como limitación que no puede ser replicada, ya que toma como referente a una organización en específico, a un contexto en particular y un perfil de grupo de personas particular. Sin embargo, la tesis puede ser tomada como referente para investigaciones futuras relacionadas a los temas en cuestión, para organización con un contexto similar y para la misma empresa en sí para profundizar los tópicos que considere necesario.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En la presente investigación se analizará la influencia del estrés sobre el desempeño en los trabajadores de rango medio de una empresa. Teniendo aquello como fin, en este capítulo se desarrollarán conceptos sobre estrés laboral y desempeño. El capítulo concluirá con una explicación de la relación entre las variables mencionadas.

1. Estrés laboral

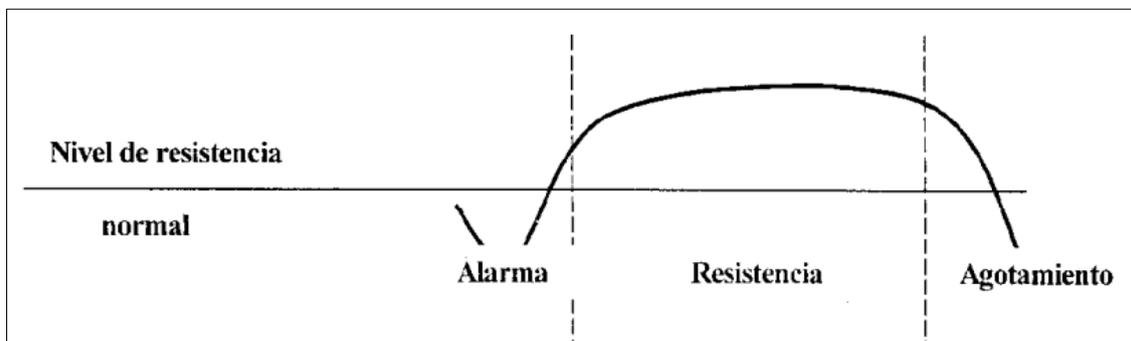
El entorno en constante cambio en el que nos encontramos, produce que las organizaciones busquen alinearse a ello para seguir su adecuado funcionamiento. Como consecuencia de ello, se plantean estándares de productividad y metas a las que busca llegar, las cuales se necesita sean cumplidas por los trabajadores ya que son ellos quienes dan funcionamiento a la organización. Esa situación cotidiana genera cierta presión sobre los colaboradores y trae como desencadenante la aparición de enfermedades profesionales tales como estrés, síndrome de “burnout” y adicción al trabajo entre otras (Durán, 2010).

Diversos estudios nacionales e internacionales muestran el crecimiento que está teniendo el estrés conforme van pasando los años. Hans Selye, quien es considerado el pionero en la investigación y definición del término estrés, mencionó que en la salud y en la enfermedad, es medicamente, sociológicamente y filosóficamente el tema más significativo para la humanidad. El autor, en 1936, definió al estrés como la respuesta no específica del organismo a cualquier demanda de cambio. Luego, en 1974, mencionó que el estrés no es lo que le sucede a la persona sino la manera en cómo reacciona a ello (Sbazo, Tache, & Smogyi, 2012). Otros autores como Caplan, Cobb, French, Van Harrison, and Pinneau (1975) definen al estrés como la reacción del individuo ante cualquier característica del entorno que representa una amenaza para él. Exponen que el estrés laboral se puede generar por dos tipos de amenazas que perciba el trabajador en este ambiente: las demandas que no puede cumplir la persona y la insuficiencia de recursos con los que cuenta para enfrentar la situación (Beehr & Newman, 1978, p. 668)

Por otro lado, Seyle demostró que cuando el organismo es sometido a estímulos, este genera respuestas, las cuales agrupo en tres etapas: alarma, resistencia y agotamiento, como se aprecia en la figura 1. La etapa de alarma se da cuando la persona se enfrenta a un estímulo –o tensor– causante de estrés, lo cual propicia que suba la adrenalina y aumente la angustia. La siguiente etapa es la resistencia, que se da cuando el individuo trata de responder al tensor. Esta respuesta puede resultar beneficiosa para la persona en tanto use al tensor como una fuente obtener mayor productividad o creatividad. En caso la respuesta al tensor no sea positiva, el

individuo entrará en la etapa de agotamiento, que es donde los tensores persisten y producen daños fisiológicos o psicológicos (Atalaya, 2001).

Figura 1: Episodio de tensión o estrés



Fuente: Atalaya (2001)

Seyle, introdujo los términos “distress” y eustress” para distinguir si las respuestas generadas a los factores de estrés (stressors) era negativas o positivas, respectivamente (Sbazo, Tache, & Smogyi, 2012, p. 477). Es así, que podría decirse que existen dos tipos de estrés de acuerdo a si su efecto es adecuado o no en la persona. El eustrés permite que el individuo se desarrolle dentro de límites apropiados ya que facilita el desarrollo de sus actividades laborales. Asimismo, un nivel apropiado de eustrés es asociado con mayor productividad de la persona. El distrés o “mal estrés” puede generar fatiga aguda, lo cual desencadena un bajo rendimiento laboral; incluso se puede generar fatiga crónica, que lleve como consecuencia a la pérdida del trabajo (Chiavenato, 2009^a; Llosa, 1999; Robbins, 2009). Por otro lado, las últimas conceptualizaciones del término estrés mencionan que es el proceso por el cual los eventos del entorno desencadenan reacciones fisiológicas y cognitivas, las cuales afectan el bienestar de la persona. Estos eventos son conocidos como factores de estrés, “stressors”, mientras que a las respuestas individuales se le conoce como “strains” (Ganster & Rosen, 2013, p. 1088).

El estrés laboral es el estado físico y psíquico que se produce por la falta de acondicionamiento del trabajador ante las exigencias propias del trabajo, lo cual origina la sensación de amenaza y conlleva a que se produzcan alteraciones orgánicas y anímicas. (MINTRA, Informe Técnico de los Factores de Riesgo Psicosocial en trabajadores de Lima Metropolitana, 2014). En el ámbito laboral, el estrés es algo común entre los trabajadores y de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), para el año 2021, la causa más importante de interferencia laboral será el estrés. El estrés comprende un estímulo-respuesta, en donde el primero actúa sobre la persona y genera unas respuestas psicológicas, fisiológicas o ambas. Un informe del Comité Mixto de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la OMS define a los estímulos estresantes del trabajo como “las interacciones entre el trabajo, su

medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las capacidades del colaborador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”.

El estrés laboral afecta negativamente la salud psicológica y física de los trabajadores, así como a la eficacia de la empresa, es decir, sus resultados. De acuerdo a la OMS, el estrés laboral es la reacción que puede tener la persona frente a exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación. Debido a las exigencias actuales del entorno laboral, es casi imposible que un trabajador no sienta presión en el trabajo. Incluso cierto nivel de presión puede mantener alerta y motivado al trabajador para cumplir sus funciones. El estrés aparece cuando la presión se hace excesiva o difícil de controlar (OMS, 2004).

Toda actividad laboral, por mínima que sea, conlleva cierto grado de estrés, en menor o mayor intensidad. El estrés laboral, ocupacional o del trabajo, es el estrés que proviene principalmente de las funciones realizadas en el trabajo, ya sea mediante esfuerzo físico o mental. De acuerdo al tipo de trabajo que se realice, se tendrán estresores característicos. Por ejemplo, el trabajo de los detectives y vigilantes tienen estresores relacionados con amenazas, heridas y muerte; los albañiles reaccionan ante estresores de carga y peso ya que ello podría producir hernias o fracturas (Llosa, 2011).

1.1. Modelos de estrés laboral

Existen diversos modelos que buscan explicar el estrés laboral. Entre los más destacados están los siguientes:

1.1.1 Modelo del ambiente social (French y Kahn, 1962)

Este modelo, cuyos autores fueron John French y Robert Kahn en 1962, fue propuesto por el Instituto Social para la Investigación de Michigan y señala cuatro elementos fundamentales en el proceso que tiene como resultado final el estrés, los cuales son (Merín, Cano-Vindel, & Miguel-Tobal, 1995):

1. Condiciones físicas y sociales objetivas
2. Percepción subjetiva del contexto objetivo
3. Repertorio de respuestas del trabajador
4. Consecuencias en la salud física y mental

El modelo de French y Kahn influyó en otros autores, quienes posteriormente elaboraron sus teorías basándose en él. El primero de ello fue McGrath en 1976, quien se centró en los procesos que se llegan a dar entre los cuatro elementos hasta alcanzar el estrés. La

primera etapa, que se da entre la situación objetiva y la situación percibida, se denomina proceso de apreciación cognitiva. La segunda etapa se refiere a la toma de decisiones, en vista que el trabajador debe seleccionar una respuesta. La tercera etapa se relaciona con el proceso de desempeño, que es el resultado de un conjunto de conductas. Finalmente, la cuarta etapa vincula la conducta y la situación, y se denomina proceso resultante (Merín, Cano-Vindel, & Miguel-Tobal, 1995).

Posteriormente, Fineman (1979), con base en lo propuesto por French Kahn, considera tres clases principales de variables: (1) las fuentes del estrés, (2) la personalidad del individuo y (3) la conducta para afrontar los estresores (Merín, Cano-Vindel, & Miguel-Tobal, 1995).

1.1.2 Modelo Demandas-Control (Karasek, 1979)

Este modelo, también conocido como “modelo de las demandas, restricciones y apoyo” o “modelo de tensión en el trabajo” goza de gran vigencia en la actualidad. En él, la variable dependiente a estudiar es la satisfacción personal del trabajador en su ámbito laboral. Esa variable se correlaciona negativamente con el estrés: una baja satisfacción laboral está relacionada con condiciones estresantes en el trabajo (Merín, Cano-Vindel, & Miguel-Tobal, 1995, pág. 116).

Por otro lado, el nombre del modelo parte del hecho de que el autor considera que el estrés laboral va en función de las **demandas** psicológicas del trabajo y del nivel de **control** sobre éstas. El control es entendido como el nivel de recursos (formación, habilidades, participación) que tiene el trabajador para hacer frente a esas demandas (Llaneza Álvarez, 2009).

Como se aprecia en la figura 2, la combinación de demandas y control puede dar lugar a cuatro combinaciones, las cuales son:

- Estrés elevado: surge cuando se combinan altas exigencias psicosociales y bajo control sobre el trabajo
- Bajo estrés: se da cuando las demandas son bajas y hay un elevado control por parte de los trabajadores para llevar a cabo las exigencias del trabajo.
- Trabajos activos: se producen cuando las exigencias son elevadas pero a su vez los trabajadores tienen la posibilidad de controlarlas. Este tipo de trabajo produce retos constantes y aprendizaje continuo.
- Trabajos pasivos: se dan cuando los trabajadores no hacen frente a las exigencias ni tienen control sobre aspectos del trabajo. Son trabajos que implican una gradual pérdida de competencias e interés profesional, generando monotonía y aburrimiento.

Figura 2: Modelo Demandas-Control



Fuente: Llanaez Álvarez (2009)

Otro concepto que trata Karasek es el del apoyo social, el cual comprende modalidades como apoyo instrumental, apoyo tangible, apoyo informativo y apoyo emocional. El apoyo social actuaría como modificador de efecto de estrés elevado. Es decir, un nivel alto de apoyo social en el trabajo disminuye el estrés, mientras que un nivel bajo lo aumenta (Llanaez Álvarez, 2009, pág. 467).

Por lo expuesto, el modelo de Karasek confirma dos cosas: en primer lugar, el estrés ha de aumentar si el control disminuye y la demanda psicológica aumenta; en segundo lugar, el estrés ha de disminuir en tanto el control aumente y la demanda psicológica disminuya. El estrés igual disminuirá si el apoyo social aumenta. En conclusión, la prevención del estrés puede realizarse interviniendo sobre las **demandas** (por ejemplo, establecer pausas que permitan la recuperación), sobre el **control** (por ejemplo, proporcionar suficiente capacitación para asumir tareas y responsabilidades) y sobre el **apoyo social** (por ejemplo, potenciar el trabajo en equipo y la comunicación) (Llanaez Álvarez, 2009, pág. 468).

1.1.3 Modelo de Desequilibrio-Esfuerzo/Recompensa (Siegrist, 1966)

El modelo ERI (*Effort-Reward Imbalance at work*) de Johannes Siegrist es un modelo explicativo y cuantitativo del estrés laboral, el cual define las fuentes de estrés por la disonancia entre los costes elevados y las mínimas ganancias. En otras palabras, el estrés laboral y sus efectos sobre la salud son explicados en función del control de las personas sobre su propio futuro o las recompensas a largo plazo. Si el modelo de Karasek se centra más en las características específicas de la tarea, este modelo considera las características del sujeto y el

valor que éste da a la relación de reciprocidad que se presenta en el trabajo (Llaneza Álvarez, 2009, págs. 469-470).

Para Siegrist, el empleo cumple un rol social esencial, y las amenazas que pueden afectarlo como la posibilidad de despido, la precariedad de las instalaciones, la falta de expectativas de promoción, son variables que explican el estrés. Asimismo, cuando existe un desequilibrio entre los esfuerzos realizados y las recompensas esperadas, se producen consecuencias negativas para la salud (Llaneza Álvarez, 2009).

El modelo de Siegrist posee 3 dimensiones:

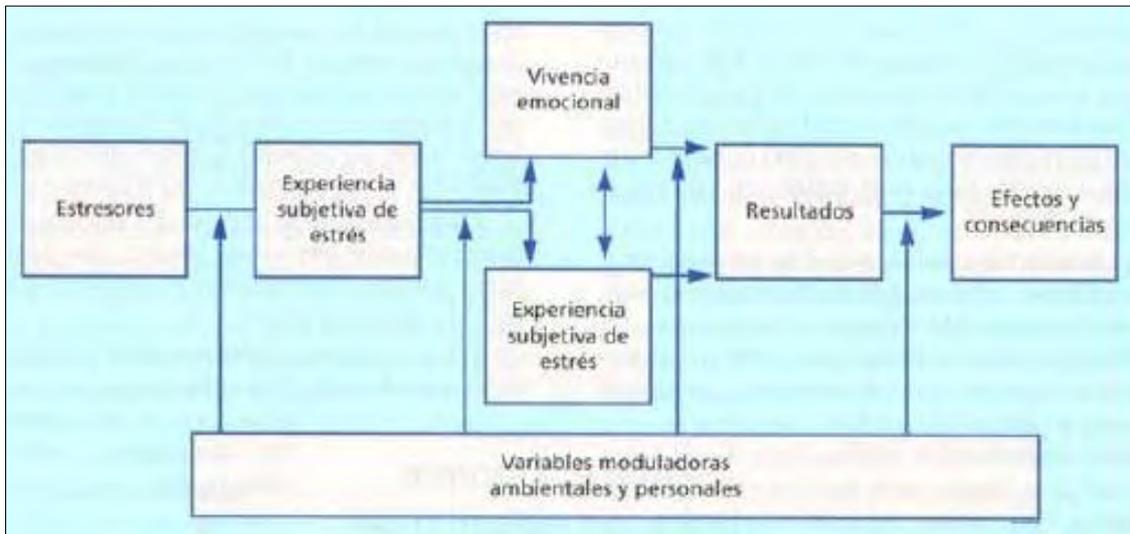
- Esfuerzos extrínsecos
- Esfuerzos intrínsecos (sobreimplicación o sobrecompromiso)
- Recompensas

Los esfuerzos extrínsecos están compuestos por exigencias temporales, responsabilidades, horas extras, etc.; los intrínsecos por necesidad de aprobación, incapacidad para alejarse del trabajo, etc.; y las recompensas por salario, trato justo, estabilidad, etc. Existe un instrumento de medida en su versión corta que usa una escala de Lickert que valora 23 ítems: 6 de esfuerzo, 11 de recompensas y 6 de alta implicación (Llaneza Álvarez, 2009, págs. 469-470).

1.2 Planteamientos generales del estrés laboral

El estrés la laboral tiene varias definiciones y parece no haber un concepto único que lo defina; es decir, puede ser abordado desde distintos enfoques. El enfoque clásico, en general, menciona al estrés laboral como el desajuste que se produce entre las demandas con las que cuenta la persona y los recursos y la capacidad que posee para hacerles frente. En la figura 3 se encuentra graficado el modelo de estrés, en el cual vemos que éste se genera por situaciones ambientales y personales, llamadas estresores o fuentes de estrés. Estos al ser percibidos por la persona, dan lugar a que se genera la experiencia de estrés. Esta experiencia subjetiva trae consigo toda una serie de vivencias emocionales para el individuo. En función de la capacidad de afrontamiento y de control de estrés que tenga el trabajador se producirán uno u otros resultados, efectos y consecuencias para el individuo. Asimismo, todas estas relaciones pueden estar moderadas por distintas variables ambientales y personales, las cuales modulan la relación entre el estrés y sus resultados (Peiró, El Estrés Laboral: Una perspectiva individual y colectiva, 2001).

Figura 3: Modelo clásico de estrés laboral



Fuente: Peiró (2001)

La obra *Desencadenantes del Estrés Laboral* (Peiró 1999a citado en Peiró 2001) ofrece la clasificación de los estresores de la siguiente manera:

- Estresores del ambiente físico. Por ejemplo: luz de oficina, temperatura, humedad, etc.
- Demandas del propio trabajo.
- Los contenidos del trabajo: cabe destacar al conflicto, ambigüedad y sobrecarga de rol.
- El desempeño de roles.
- Las relaciones interpersonales y grupales.
- El desarrollo de la carrera.
- Diferentes aspectos relacionados con las nuevas tecnologías.
- Componentes de la estructura o del clima organizacional.
- Las relaciones entre el trabajo y otras esferas de la vida.

Los supuestos básicos del enfoque clásico mencionan que el estrés es una experiencia individual, aunque puede estar influida por fenómenos sociales. Asimismo, el enfoque plantea al estrés como producto del desajuste entre demandas y recursos, y entre las expectativas y la realidad. Además, existe una aproximación diferencialista ya que se busca determinar las dimensiones de la experiencia del estrés en las personas, con el fin de identificar las diferencias entre ellas. En cuarto lugar, se tiene al individuo como centro; este ha de manejar el estrés y

gestionarlo. Por último, el estrés ha sido conceptualizado como una fuente de efectos negativos. Por ello, se ha investigado, mayormente, en su vertiente de “distres” (Peiró, El Estrés Laboral: Una perspectiva individual y colectiva, 2001).

El estrés como fenómeno colectivo, considera a los grupos sociales y las relaciones entre ellos en el estudio del estrés. Asimismo, para comprender las experiencias subjetivas del estrés no debe separarse a la persona de su entorno y/o contexto, ya que estos influyen en ella. La consideración de estrategias colectivas para afrontar el estrés permite que el individuo reduzca sus sentimientos de incompetencia. En este modelo, para estudio del estrés colectivo, se analiza a los estresores colectivos no solo desde el desajuste entre demandas y recursos, sino también los recursos de todo un grupo, lo cual amplía el panorama. Esta apreciación compartida de la realidad toma en consideración las emociones compartidas y el clima emocional. Finalmente, el análisis de los resultados colectivos y consecuencias colectivas, y no solo individuales, permite aportar nueva información relevante (Peiró, 2001).

1.3 Factores determinantes del estrés

Son múltiples los factores que determinan si una experiencia en el trabajo resulta estresante o no. A continuación se mencionaran cuatro de los principales factores (Helrrieguel & Slocum, 2004).

En primer lugar, está la percepción, la cual es un proceso psicológico mediante el cual la persona recolecta información de su entorno y le da un significado a la situación que se presenta. La percepción del trabajador de la situación determinara la manera en que experimenta estrés, o en que no lo presente. Lo que puede resultar estresante para un colaborador para otro puede pasar desapercibido. De la misma manera, una situación estresante, como el cambio de funciones o nuevas, puede ser un desafío para la persona y generar eustrés. Caso contrario, para otra persona puede ser una situación amenazante y generarle distrés (Beehr & Newman, 1978; Helrrieguel & Slocum, 2004).

En segundo lugar, está la experiencia previa que posee la persona. El trabajador reaccionará ante el estresor en base a eso. De la experiencia previa depende que se genere más o menos estrés en la persona. En este ámbito influirán factores tales como la capacitación del colaborador y sus años de experiencia. Ante una situación estresante, se verá más afectada la persona menos experimentada o que cuenta con una menor capacitación (Helrrieguel & Slocum, 2004).

Otro de los factores es el respaldo social. La presencia o ausencia de ciertas personas influye en el estrés que presenta el trabajador. Tal es el caso, que un colaborador que se

desenvuelve adecuadamente y con control frente a una situación estresante, puede influir en su compañero positivamente, es decir, este podrá hacer frente de una manera más afectiva a la circunstancia estresante. Caso contrario, ciertas personas pueden generar un efecto negativo y provocar irritación y/o ansiedad, lo cual reduce la competencia del trabajador para enfrentar el estrés (Helrrieguel & Slocum, 2004).

En cuarto lugar, se tiene a la diferencias individuales, las cuales pueden influir en que el trabajador presente o no estrés, y en la manera como haga frente a ello. Las motivaciones, actitudes, personalidad y habilidades pueden determinar el grado de estrés que presente la persona. En similitud con el factor percepción, lo que para un trabajador puede traer estrés, para otro no (Helrrieguel & Slocum, 2004).

1.4 Fuentes de estrés laboral

Los trabajadores presentan con frecuencia estrés, es algo inherente a la vida moderna. Las fuentes de estrés pueden ser múltiples y unas pueden influir sobre otras. La distinción entre los estresores laborales y los que no se relacionan con el trabajo no siempre es clara. Muchas personas consideran que el conflicto entre las demandas del trabajo y la familia es una fuente de estrés primaria muy importante. El estrés en una de estas áreas reduce la capacidad de la persona para enfrentar la otra. En sí, este conflicto representa otra fuente adicional de estrés (Helrrieguel & Slocum, 2004). Mencionado esto, diversos autores han expuesto fuentes de estrés propias en el trabajo, a continuación se plantearán las fuentes de estrés propias de la organización.

En relación a las **fuentes organizacionales**, estos factores son directamente relacionados con la organización en sí y estas fuentes adoptan varias formas. Tomando como referente a diversos autores, se agruparon las fuentes organizacionales en cinco, los cuales son: funciones del puesto, desarrollo de carrera profesional, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y política y estructura de la organización (Chiavenato, 2009a; Helrrieguel & Slocum, 2004; Robbins, 2009).

En primer lugar, el estrés laboral tiene como fuente a las funciones propias del puesto del trabajo. En este sentido, influye el diseño del puesto que se ocupa. La autonomía que pueda tener la persona para desempeñarse y tomar decisiones, y la variedad de las tareas se encuentran dentro de este ámbito. Por otro lado, la carga de trabajo excesiva es un estresor importante. Cuando la carga de trabajo que tiene el trabajador excede la capacidad que posee para realizar adecuadamente sus funciones y/o no tener los recursos suficientes, se produce una situación de estrés. Asimismo, la escasez de tareas a realizar también puede generar estrés. La persona puede llegar a sentir aburrimiento y falta de motivación, lo cual genera desagrado por el trabajo

creando una situación estresante. Esto se produce en muchas ocasiones por la inadecuada distribución de funciones en la estructura organizacional o por la concentración de funciones sobre determinadas personas (escasez de delegación). Otra situación que genera estrés, en relación a las funciones del puesto, es la ambigüedad en el rol laboral desempeñado. Esto se presenta cuando el colaborador no tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades específicas (Chiavenato, 2009a; Helrrieguel & Slocum, 2004; Robbins, 2009).

En segundo lugar, otra fuente organizacional de estrés es el desarrollo de la carrera profesional. En este punto están incluidos aspectos tales como la seguridad en el trabajo (confianza en que el puesto seguirá siendo de la persona en el futuro), traslados, oportunidades de desarrollo y ascensos. El colaborador puede presentar estrés porque no le otorgan un ascenso esperado o porque este llega cuando todavía el trabajador no está preparado para asumir la situación (Chiavenato, 2009a; Helrrieguel & Slocum, 2004; Robbins, 2009).

En tercer lugar, tenemos a las condiciones de trabajo. El ambiente físico en donde se trabaja suele generar estrés, teniendo como ejemplos la poca o excesiva iluminación, las temperaturas extremas, el espacio de trabajo pequeño, el ruido, la contaminación, entre otros. Asimismo, también pueden ser fuentes de estrés, las condiciones propias de trabajo tales como el alargamiento de las horas de trabajo por encima de lo estipulado, los viajes constantes, traslados diarios para ir y venir del centro de labores, etc. Por otro lado, la tecnología también puede ser considerada una fuente de estrés. Por ejemplo, si la labor requiere el uso intensivo de una tecnología puede provocar el aislamiento de una persona de su entorno laboral, lo cual actuara como un estresor. Además, las tecnologías muchas veces permiten que el trabajo sobrepase el centro laboral y este traslade a otros ámbitos de la vida personal. Tal es el caso de contar con laptops de la empresa, que son otorgadas con el fin de que se puede trabajar desde casa más allá de la jornada laboral; lo mismo ocurre con la entrega de celulares corporativos. (Chiavenato, 2009a; Helrrieguel & Slocum, 2004; Robbins, 2009).

En cuarto lugar, las políticas y estructura de la organización. Las políticas de la empresa tales como reglas burocráticas, remuneración variable en base a méritos, entre otros pueden generar estrés en el trabajador. Asimismo, componente de la estructura organizacional tales como la centralización, estructura vertical, clima laboral inadecuado, también son estresores del colaborador (Chiavenato, 2009a; Helrrieguel & Slocum, 2004; Robbins, 2009).

En quinto lugar, las relaciones interpersonales son una fuente importante de estrés laboral. Las buenas relaciones con los compañeros del mismo rango, subordinados y superiores, permiten que se alcancen metas personales y organizacionales. Es por ello, que la falta de estas puede generar una importante repercusión para la empresa y la persona. Las relaciones

interpersonales pueden ser una fuente de estrés o un apoyo social que ayude a los trabajadores a enfrentarse a las situaciones estresantes, en especial para los que tienen una gran necesidad social (Chiavenato, 2009a; Helrrieguel & Slocum, 2004; Robbins, 2009).

Por último, se tienen a las conductas agresivas en el trabajo. Estas adoptan la forma de violencia o acoso sexual. La primera puede presentarse mediante gritos o insultos a los colaboradores, entre otras formas. Por otro lado, la segunda se define como el contacto o comunicación de naturaleza sexual no deseados (Chiavenato, 2009a; Helrrieguel & Slocum, 2004; Robbins, 2009).

Las fuentes de estrés organizacionales no se presentan de manera aislada. Es decir, puede darse una o más fuentes de estrés a la misma vez. Asimismo, una fuente puede contribuir a que se desencadene otra, no solamente a nivel organizacional sino en otros ámbitos de la vida más allá del trabajo. Cabe resaltar que las fuentes organizacionales al estar todas interconectadas, generan un efecto dómimo. Por ello, es muy relevante que la organización reconozcan las fuentes de estrés específicas que afectan a los colaboradores, para así poder menguar esta situación y darle posibles soluciones. Con estas, se generará bienestar en el trabajador y se desenvolverá mejor, lo cual repercutirá positivamente en sus funciones y en la empresa (Chiavenato, 2009a; Helrrieguel & Slocum, 2004; Robbins, 2009).

Los estresores organizacionales pueden generar dificultades en el desempeño laboral y en las interrelaciones del trabajador con sus compañeros. Por ello, es importante identificarlos ya que esto permitirá plantear medidas destinadas a la prevención y control del estrés laboral. Chacín, Rojas, Rodríguez, Corzo, & Corzo (2002) mencionan que los estresores organizacionales están relacionados a una perspectiva global del trabajo y que por ello se distinguen algunas dimensiones que abarcan vas más allá de variables individuales y colectivas. Entre ellas están el clima organizacional, estructura organizacional, territorio organizacional, tecnología, influencia del líder, falta de cohesión, y respaldo del grupo de trabajo (Chacín, Rojas, Rodríguez, Corzo-Alvarez, & Corzo-Ríos, 2002).

1.4.1 Clima

Los autores mencionados exponen que el clima organizacional es la atmosfera que se siente dentro de una entidad, la cual condiciona la conducta de las personas, pero que su valoración es difícil de lograr. Una organización puede tener un clima tenso, relajado, cordial o no, entre otros, el cual puede llegar a producir estrés en los trabajadores, dependiendo de la susceptibilidad y percepción que pueda tener cada uno (Chacín, Rojas, Rodríguez, Corzo-Alvarez, & Corzo-Ríos, 2002). En adición, según Ivancevich & Mattenson (1989), la interacción de personas, estructuras, políticas y metas genera una atmosfera o clima (Ivancevich

& Matteson, 1989). Por otro lado, Gan & Berbel (2007) expresan que el clima organizacional “es afectado por diferentes variables estructurales, como el estilo de dirección, políticas, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, entre otros” (Gan & Berbel, 2007, p. 177).

1.4.2 Estructura organizacional.

La estructura organizacional abarca la burocracia que posee una empresa, la jerarquía, la posición de la persona dentro de la organización y el control que esta ejerce sobre su trabajo. El tipo de estructura establecida, la jerarquía de poder y la autoridad en una organización puede producir estrés en los trabajadores (Chacín, Rojas, Rodríguez, Corzo-Alvarez, & Corzo-Ríos, 2002).

1.4.3 Falta de Cohesión y Respaldo de Grupo

El deseo de pertenencia a un grupo, la tendencia a agruparse, es algo común en el ser humano que le hace sentir bien y cumple una función muy importante en el comportamiento de las personas. Cuando el grupo rechaza a una persona ya sea por la forma en que esta diseñadas sus funciones o porque el supervisor limita o prohíbe sus reuniones, la falta de cohesión puede producir mucho estrés (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009a). Por otro lado, Chacín, Rojas, Rodríguez, Corzo, & Corzo (2002) consideran que la falta de cohesión de un grupo para el cumplimiento de los objetivos de trabajo es considerado un factor estresante para el logro de recompensas dentro de la organización. Además, señalan que los trabajadores y supervisores requieren del respaldo de grupo para cumplir sus funciones e identificarse con la empresa, y para sentir apoyo cuando se proponen metas personales y de equipo. Cuando lo mencionado no ocurre se puede producir estrés en el trabajador (Chacín, Rojas, Rodríguez, Corzo-Alvarez, & Corzo-Ríos, 2002).

1.4.4 Influencia del líder

La posición de líder dota de autoridad y poder a la persona, lo que le permite actuar como legitimador, recompensante, castigador y experto frente a los trabajadores. Al igual, que sirve de referente para ellos. La influencia del líder y la forma de aplicarla es una fuente potencial de estrés (Chacín, Rojas, Rodríguez, Corzo-Alvarez, & Corzo-Ríos, 2002) (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009a). Algunos líderes, ayudan a propiciar estrés, mientras que otros lo reducen o ayudan a controlarlo (Ivancevich & Matteson, 1989).

Por su parte, Peiró menciona que cuando la conducta de los líderes no es adecuada puede volverse una fuente importante de estrés entre los trabajadores y generarles experiencias negativas que perjudiquen su bienestar. Los líderes pueden propiciar condiciones laborales

estresantes, tales como el aumento del estrés de rol, ya sea planteando demandas excesivas o ambiguas a sus subordinados. Además, puede producir estrés entre los subordinados las percepciones de injusticia que tengan frente a prácticas de recompensas y de reconocimiento. El liderazgo contribuye a la formación de un clima de estrés en la unidad de trabajo. Sin embargo también el liderazgo, especialmente cuando se considera como transformacional, puede generar recursos que prevengan, de forma proactiva, el estrés de los empleados (Peiró & Rodríguez, 2008).

1.4.5 Territorio Organizacional

El territorio organizacional es un término utilizado que abarca el espacio personal o el escenario en donde el trabajador realiza sus labores. Es así que, muchas personas desarrollan un sentimiento de propiedad sobre su espacio personal en la empresa. Estudios han comprobado que la territorialidad es un potente estresor, y sobre todo cuando se trabaja en territorios ajenos o es invadido el territorio propio (Chacín, Rojas, Rodríguez, Corzo-Alvarez, & Corzo-Ríos, 2002).

1.4.6 Tecnología

La tecnología genera un alto valor de estrés dependiendo de la disponibilidad de recursos que tenga un trabajador en relación con los requerimientos y exigencias laborales que tenga; además de capacitación para el uso de la tecnología que reciba el trabajador (Chacín, Rojas, Rodríguez, Corzo-Alvarez, & Corzo-Ríos, 2002). Las limitaciones tecnológicas en una organización pueden potenciar el estrés (Ivancevich & Matteson, 1989)

1.5 Consecuencias del estrés laboral

El estrés laboral genera consecuencias a nivel personal y organizacional. Esto último, en el sentido que al generar daño en la personas, esto afecta su desenvolvimiento, lo cual repercute sobre la organización. Dado que esta repercusión sobre la empresa no aparece de inmediato, existe incertidumbre sobre los efectos en ella: en qué grado y de qué modo perjudica a la entidad. Asimismo, los diferentes efectos del estrés laboral, con frecuencia, no pueden distinguirse unos de otros (Willians & Cooper, 2004).

Helrieguel, Robbins, Schuler, Beehr & Newman mencionan la división de los efectos en tres categorías generales: fisiológicos, emocionales y conductuales. El primero en mención, se refiere a los efectos sobre salud física de la persona. Las consecuencias más comunes de estrés en el trabajador son el dolor de cabeza y de espalda, contracturas musculares, males gastrointestinales, hipertensión arterial, desordenes cardiovasculares, entre otros. Cabe resaltar que si bien no está determinado el papel exacto del estrés en sus repercusiones sobre la salud,

muchas enfermedades parecen estar vinculadas a él. Los efectos emocionales son aquellos en donde la salud mental de la persona se ve afectada. Estos pueden representarse mediante ira, ansiedad, depresión, funcionamiento intelectual deficiente (inadecuado manejo en la toma de decisiones, repercusiones sobre la creatividad, innovación y la calidad de las tareas, etc), entre otros. Por último, los efectos del estrés en la conducta se ven reflejados en el ausentismo, rotación, bajo desempeño y productividad, pérdida del esfuerzo discrecional, conductas agresivas hacia los compañeros, problemas para conciliar el sueño, cambios en los hábitos alimenticios, entre otros (Beehr & Newman, 1978; Helrrieguel & Slocum, 2004; Robbins, 2009; Schuler, 1980). Como se mencionó anteriormente, es difícil separar los efectos del estrés en categorías específicas ya que unos influyen sobre otros. A continuación se presentarán algunos de efectos más comunes mencionados en la literatura.

1.5.1 Absentismo y Rotación

Las enfermedades generadas por estrés generan costos para la empresa en relación a las primas de seguro y a los costos que debe asumir por ausentismo. Se promedia que son 16 los días perdidos por esta causa al año (Helrrieguel & Slocum, 2004). En relación al absentismo por enfermedad, se tiene gracias a las agendas de diversas conferencias que las empresas catalogan la falta por dos motivos: porque el trabajador realmente está enfermo o porque está “fingiendo”. Las organizaciones se centran en disminuir las inasistencias y aplicar políticas más firmes en relación a las ausencias frecuentes. Sin embargo, en pocas ocasiones se investiga por qué la persona simula estar enferma para faltar al trabajo o qué es lo que está ocurriendo para que esta se enferme tanto. Se tiende a mirar la parte superficial del asunto y no se ahonda en el problema. El estrés representa un papel central en estas faltas ya sean breves o prolongadas y en menor o mayor frecuencia (Willians & Cooper, 2004).

Por otro lado, la rotación representa uno de los signos más notorios de estrés, que algunas veces se da después de periodos de absentismo. El trabajador se lleva consigo sus conocimientos y experiencia adquirida; así, se podría decir que la organización pierde lo que se invirtió en el desarrollo de la persona. Como se evidencia, la rotación traerá grandes costos para la empresa, no solo por lo mencionado, sino también en la búsqueda de un reemplazo y en su capacitación para el puesto, sobre todo si esta requiere de aprendizaje largo. Además, se ven afectadas las personas que permanecen en la organización, en el sentido que la rotación afecta el flujo regular de funcionamiento, lo cual disminuye la productividad (Chiavenato, 2009a; Willians & Cooper, 2004).

1.5.2 Poco compromiso con la organización – pérdida del esfuerzo discrecional

El compromiso con la organización, cómo y en qué medida los trabajadores se identifican con la empresa, determinará el esfuerzo que le ponga la persona a sus labores. Si no se siente identificada, invertirá poco esfuerzo y viceversa (Chiavenato, 2009a). Producto de la falta de compromiso se perderá el esfuerzo discrecional. Este es la oportunidad perdida de liberar el desempeño potencial adicional que tiene todo trabajador. Esto no se refiere a un mayor esfuerzo como consecuencia de más trabajo sino que las personas den su máxima capacidad porque así lo desean. El trabajador que no siente compromiso con la empresa no hará un esfuerzo discrecional: “Voy a 80 por hora. Podría ir a 100, pero no me importa”. Sin embargo, cabe resaltar que existe también el colaborador que sí desea dar este esfuerzo adicional, pero que no puede ya que todas sus energías se van para seguir a flote (Willians & Cooper, 2004).

1.5.3 Creatividad, innovación y ventaja competitiva

Las empresas modernas requieren una mejora continua, necesitan que no solo los gerentes y altos mandos sean creativos e innoven, sino también todo el personal. Como se mencionó anteriormente, cierto grado de estrés puede actuar como motor, pero cuando se excede este, el estrés produce consecuencias negativas, que repercuten sobre la creatividad e innovación del trabajador. Este no producirá innovaciones en los procesos, la creación de nuevos productos, nuevas maneras de resolver un problema a un cliente o de la empresa, entre otros. Las personas llegan a actuar en piloto automático, no hay lugar para el pensamiento, lo cual genera repercusiones sobre la eficacia, eficiencia y el éxito de la organización ya que la creatividad e innovación son fuentes de ventajas competitivas. Es por ello, que el estrés afecta, también, a la ventaja competitiva. Cuando el trabajador está estresado, no actúa de una manera competitiva. Esto conllevará a que no se dé esa ventaja diferenciadora para la empresa respecto a sus competidores. Un colaborador con tensión no se desempeñará igual que uno que se siente a gusto en su puesto. La ventaja competitiva se dará de acuerdo a al bienestar del trabajador y es primordial en la actualidad, dado el valor económico que se da al capital intelectual (Willians & Cooper, 2004).

1.5.4 Accidentes y violencia en centro de trabajo

No todos los accidentes y violencia en el trabajo están relacionados con el estrés, pero hay muchos otros que sí y cada vez esta relación es más fuerte. Entre los costos directos asociados a un accidente están la ausencia del trabajo de la persona, el tiempo invertido en manejar la situación y el daño realizado a la planta o productos. Por otro lado, la violencia en el

centro de trabajo, se presenta generalmente por grados extremos de insatisfacción y estrés laboral.

1.5.5 Deficiencia en la toma de decisiones

El estrés genera que la persona dude de sus capacidades, lo cual trae como consecuencia muchas complicaciones para tomar una decisión. Se puede dar vueltas al asunto sin poder emitir una respuesta o simplemente entrar en un estado de “congelamiento”. Por ejemplo, cuando un actor u orador se detiene en su discurso intempestivamente ya que no recuerdan el libreto. El estrés laboral genera que se pierda la capacidad de discriminar; se toman decisiones sin analizar las verdaderas consecuencias que ellas pueden traer. El trabajador, a pesar de estar en esta situación, tiene que tomar una decisión para poder continuar con su demás labores, lo cual genera que se tomen decisiones inadecuadas y se cometan errores. Existe también el caso de que el estrés genera que el colaborador, al darse cuenta que no puede afrontar las situaciones, pierda interés y preocupación por ellas, lo cual genera que se tomen decisiones erróneas o no las más apropiadas. Un trabajador siempre va cometer errores, pero si está estresado, va cometer aún más (Willians & Cooper, 2004).

1.5.6 Calidad del trabajo

Todos los efectos del estrés, anteriormente mencionados, generan problemas en la calidad del trabajo desarrollado. Las empresas se centran en la calidad de sus procesos y su cultura, pero no obtendrán el beneficio completo de esto sino reducen también el estrés de sus colaboradores.

1.5.7 Efectos en el desempeño y productividad

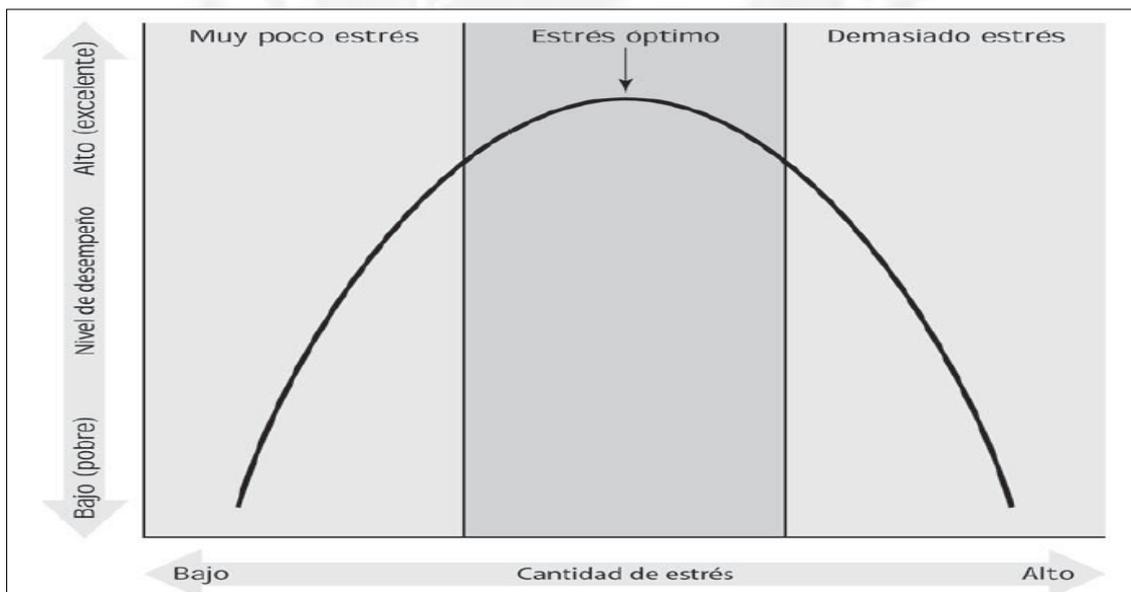
El estrés laboral puede tener múltiples e innumerables causas provenientes del ambiente laboral, entre ellas están los aspectos físicos, ergonómicos, del medio ambiente de trabajo, de la organización y las funciones propias del puesto, y las relaciones interpersonales (Gómez, 2003). El estrés en el trabajo puede traer graves consecuencias para las organizaciones. Si estas pudieran comprender que el estrés en sus colaboradores genera costos para la empresa, se enfocarían en investigar este tema y plantear posibles planes de acción ante ello. Es por ello, que con la presente tesis, se buscará analizar cómo afecta y qué tanto afecta el estrés sobre los trabajadores.

Las empresas quieren responder rápidamente al cambio para no ver perjudicado su desempeño en el mercado. Se pide a los colaboradores una productividad alta para lograr las metas de la organización. Se requiere no solo que cumplan con su labor sino que también piensen, planeen, creen, innoven y que sean asequibles a toda persona con la que tengan

contacto. En muchas ocasiones, las funciones dadas sobrepasan el control del trabajador y se impide que este desarrolle sus funciones adecuadamente, adicionalmente a ello se suma que la mayor cantidad de funciones no va acompañada del apoyo necesario, lo cual repercute directamente en su productividad e impide que logren los resultados que de ellos se esperan (Willians & Cooper, 2004).

Como se mencionó anteriormente, todas las personas necesitan cierta presión en sus vidas, cierto grado de estrés, para potenciar su desempeño. Al no tener este estímulo, el trabajador no desarrollará lo mencionado. Como se ve en la figura 4, según señala la curva, aumentar en cierto grado de estrés generará que aumente el desempeño de la persona. Pero cuando la presión excede el manejo de la persona, no se cuentan con los recursos necesarios y las demandas sobrepasan el control del individuo, se pasa al distrés y se empiezan a generar en el trabajador diversos efectos, los cuales fueron mencionados, que conllevan a la baja productividad y rendimiento (Helrrieguel & Slocum, 2004; Willians & Cooper, 2004).

Figura 4: Relación general entre el desempeño y estrés



Fuente: Helrrieguel & Slocum, 2004

Es importante señalar que el estrés requerido por una persona para desempeñarse apropiadamente, puede ser mucho o muy poco para otra. Todo esto variará dependiendo el puesto que se ocupe, el entorno y las características de la persona. Es por ello, que conocer el nivel óptimo de estrés es algo difícil de obtener (Helrrieguel & Slocum, 2004).

1.6. Aproximación a la realidad peruana

La Ley N°. 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento el Decreto Supremo N°. 005-2012-TR, reconocen la existencia de agentes psicosociales como parte de los riesgos en los centros laborales, los cuales el empleador debe prever a fin de que su exposición no genere daños en la salud de los trabajadores (MINTRA, Informe Técnico de los Factores de Riesgo Psicosocial en trabajadores de Lima Metropolitana, 2014). De acuerdo a una encuesta realizada a más de 1,400 trabajadores peruanos, por el portal Trabajando.com, el 78% indicó haber sufrido de estrés laboral como consecuencia del exceso de trabajo, reuniones y obligaciones propias de las funciones que desempeñaban. Asimismo, resalta el hecho de que existe un 29% de estas personas que no saben qué medidas tomar para evitar esta situación. De esta muestra, el 89% de los trabajadores indicaron que las organizaciones en donde laboran no promueven políticas o prácticas para prevenir o disminuir el estrés. Solo el 11% de las personas afirmaron que existe un programa estipulado en las organizaciones. De esta parte de la muestra, el 91% indicó que ese programa surge los efectos deseados. Por su lado, los que no cuentan con lo mencionado en las empresas donde laboran –el 95% de los peruanos– expresaron que les gustaría que se implementaran estos programas (Trabajando.com, 2014).

CEPRIT desarrolló un test, adecuado para las características de la población peruana, para evaluar el estrés en Lima Metropolitana, cuyos resultados se aprecian en la tabla 1 (MINTRA, Informe Técnico de los Factores de Riesgo Psicosocial en trabajadores de Lima Metropolitana, 2014).

Tabla 1: Diagnóstico estrés laboral en Lima Metropolitana

Diagnóstico	N° de evaluados	Porcentaje
Adecuada respuesta al estrés	27,392	84.6%
Estrés leve laboral	4,031	12.5%
Estrés moderado laboral	881	2.7%
Estrés leve no laboral	55	0.2%
Total	32,359	100.0%

Fuente: Mintra (2014)

Del total de 32,359 encuestados, se obtuvo que el 15.2% presenta estrés leve y moderado laboral por las siguientes causas:

- Condiciones de trabajo inadecuado
- Ausencia en la organización del trabajo
- Ausencia de funciones y procedimientos
- Conflicto y ambigüedad de roles

- Monotonía y trabajos repetitivos
- Dificultades en el liderazgo y comunicación
- Demandas de trabajo con desgaste físico y emocional
- Influencia del trabajo sobre el entorno extra laboral
- Ausencia de programas de reconocimiento y promoción
- Escasos programas de capacitación orientados al desarrollo de competencias y habilidades sociales (autoestima, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, solución de problemas, comunicación asertiva, entre otros)
- Dificultades en las relaciones interpersonales
- Turnos de trabajo y horarios extensos de trabajo
- La ausencia de retroalimentación al desempeño, entre otros.

En base al Informe Técnico de los Factores de Riesgo Psicosocial en trabajadores de Lima Metropolitana, 2014, se menciona que el empleador no tienen identificado el nivel de influencia que poseen los factores organizacionales en trabajador y la productividad.

Por su parte el estudio realizado por el Instituto Integración en el 2014 (encuestas realizada a 2,200 personas en 19 regiones del país), dio como resultado que 6 de cada 10 peruanos, 58%, considera que su vida ha sido estresante en el último año: 25% expreso muy estresante y 33% algo estresante. Asimismo, un 33% señalo que su fuente de estrés era la responsabilidad del trabajo, los estudios y el hogar. Al respecto el Dr. Yuri Cutipé, Director de Salud Mental del Ministerio de Salud (MINSA) menciona que tener jornadas fatigantes, metas inalcanzables y la carencia de condiciones adecuadas para desempeñar la labor propicia malestar en las personas.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) aprobó un presupuesto para salud mental (“enfermedades no transmisibles”) de 51 millones para el 2015. Esta cifra solo representa el 0.6% del total asignado al sector salud, la cual es baja en comparación con la situación mundial (2.8%) y en el continente americano (1.5%). De acuerdo al Instituto Integración, únicamente ESSALUD y el Seguro Integral de Salud (SIS) cubren todos los trastornos mentales. Los seguros privados no realizan la cobertura de ninguno; lo cual es diferente en Chile, donde tanto el seguro público como privado cuberturan lo mencionado, pero con ciertas limitaciones (Instituto Integración, 2015).

1.7 Gestión del estrés laboral

Como se mencionó con anterioridad, cierta cantidad de estrés puede resultar positiva para el trabajador, ayudándole a estar atento a sus actividades y, por tanto, a tener un mejor

performance. Sin embargo, desde el punto de vista del individuo, es probable que incluso los niveles bajos de estrés, se perciban como algo indeseable. Por ello, no es raro que los trabajadores y la dirección tengan ideas diferentes de lo que constituye un nivel de estrés aceptable. Lo que la administración puede considerar un estímulo positivo para el trabajador –lo cual le haga sentir adrenalina– es muy probable que sea visto por el empleado como una presión excesiva (Chiavenato, 2009a).

Peiró & Rodríguez exponen que los líderes deberían ser conscientes de que sus prácticas de dirección pueden influir en las percepciones de justicia que tenga el trabajador. A través de ellas, pueden mejorar o deteriorar el bienestar de los colaboradores. El liderazgo, especialmente del tipo transformacional, puede ayudar a prevenir de forma proactiva el estrés (Peiró & Rodríguez, 2008). Un líder transformacional¹ posee características tales como proporcionar visión y sentido de misión, expresar propósitos importantes a través de medios simples, promover la estimulación intelectual, ofrecer atención personal e individual a los trabajadores, entre otras cualidades (Bass, 1990, p. 22).

La OMS menciona que el estrés es causado por peligros relacionados con la definición y gestión del trabajo, y con las condiciones laborales. Estos peligros pueden gestionarse y sus efectos ser controlados. Primero, deben evaluarse los desequilibrios y luego pueden plantearse medidas dirigidas a reducir el estrés laboral del grupo. Asimismo, la OMS menciona que la mejor manera de averiguar si los trabajadores tienen problemas laborales y por qué, es preguntándoles. La persona que mejor conoce el trabajo es quien la realiza. Los gerentes, directivos o jefes, pueden tener puntos de vista de los problemas que distan de la realidad. Es por ello que la mejor manera de averiguar y examinar la situación, es preguntándole a los mismos trabajadores (OMS, 2004).

De acuerdo a Llanea, el estrés laboral se puede gestionar con acciones sobre el individuo y con acciones sobre la organización. En relación a las segundas, el informe del Comité Mixto OIT-OMS, en su novena reunión, mencionan las siguientes acciones de intervención (citado en Llanea p. 479):

- Reordenamiento de tareas de manera que se evite la monotonía.
- Dar mayor contenido a trabajos con contenidos simples y repetitivos.
- Modificar la organización del trabajo para obtener una mayor autonomía y responsabilidad.
- Mejorar las condiciones ergonómicas y ambientales de los puestos de trabajo.

¹ El liderazgo transformacional se produce cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia acerca de la misión y visión del grupo (Bass, 1990, p. 22).

- Redistribuir el espacio de trabajo con vistas a evitar el hacinamiento o el aislamiento.
- Modificar el tiempo de descanso de manera que haya periodos de descanso pactados con las personas interesadas.
- Informar con antelación sobre los cambios tecnológicos que se vayan a dar en la organización.
- Formación y educación en todos los aspectos relacionados con la salud.
- Facilitar la participación de los trabajadores.
- Mejorar la capacidad de ayuda ante las situaciones estresantes.

Para gestionar el estrés es importante contar con el compromiso de los directivos, realizar acciones formativas e informativas, e identificar a los estresores. En primer lugar, para abordar el estrés en el centro de trabajo, se requiere de la participación y el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos, los Servicios de Prevención y de los representantes de los trabajadores. Además, se requiere de la impartición de charlas y conferencias para los mandos encargados de gestionar el estrés, en las que se transmitan los conceptos fundamentales sobre los estresores y su reconocimiento en el trabajo, así como los distintos enfoques para la eliminación o reducción del estrés. En tercer lugar, se requiere un análisis y estudio de los estresores presentes en la organización y cuáles son los más resaltantes entre los colaboradores y grupos de trabajo. Luego, en base a lo detallado, se podrán plantear una serie de propuestas y recomendaciones para la reducción del estrés. Entre las técnicas que se utilizan para el análisis están las entrevistas individuales a diversos mandos y trabajadores, reuniones de grupos y administración de cuestionarios (Llaneza, 2009).

1.8 Medición del estrés laboral

El estrés laboral afecta el bienestar del trabajador y el buen funcionamiento de la organización. Por ello, los empleadores deben contar con políticas de gestión de la salud que incluyan al estrés laboral. La aplicación de los planes deben ser facilitados por todos los actores involucrados.

Para poder gestionar al estrés es primero necesario medirlo y saber de qué manera está afectando a los colaboradores. Para evaluar el riesgo que implica el estrés laboral, se debe de conocer si existe algún problema, si cabe la posibilidad de que el estrés esté afectando la salud de los trabajadores, cómo puede resolverse ese problema, y si existe un monitoreo del estrés laboral. Actualmente, se cuentan con variados métodos de diferentes autores para medir el estrés.

Como se mencionó a lo largo del capítulo, el estrés laboral tiene múltiples consecuencias. En el siguiente punto se profundizará en una de ellas: el desempeño laboral.

2. Desempeño laboral

El desempeño laboral ha sido siempre considerado como la base para lograr el buen desenvolvimiento de la organización en el mercado. En este sentido, el desempeño es fundamental para lograr el éxito y efectividad de la organización. Por ello es importante brindar a los trabajadores beneficios y estabilidad laboral, lo cual traerá motivación y tranquilidad al colaborador y un buen estado emocional que permitirá que realice un buen performance. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).

2.1 Perspectivas generales

El desempeño ha sido conceptualizado y estudiado por muchos autores. Al respecto, Pedraza, Amaya & Conde (2010) mencionan que el desempeño es el conjunto de actividades o comportamientos que realiza el trabajador, los cuales son relevantes para lograr los objetivos organizacionales. Asimismo, señalan que estos comportamientos pueden ser medidos por medio de las competencias de cada persona y el grado de contribución hacia la empresa (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). En misma concordancia, según Toro (2002), el desempeño es el conjunto de acciones, de una persona, dirigidas a la obtención de resultados específicos y que, además, está condicionado por factores que conforman su contexto (Toro, 2002).

De acuerdo a Chiavenato (2000), el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000). El autor menciona también que el desempeño dependerá del esfuerzo individual que el trabajador esté dispuesto a realizar; esmero que se ajustara a la percepción de las recompensas, de las condiciones de trabajo y de las funciones. Asimismo, el desempeño varía de acuerdo a la persona y la situación, y es influido por numerosas situaciones (Chiavenato, 2009b). Por otro lado, Wildman, Bedwell, Salas, & Smith-Jentsch (2011) expresan que los criterios del desempeño están determinados por los *stakeholders* involucrados (Wildman, Bedwell, Salas, & Smith-Jentsch, 2011).

Para esta investigación, se considerará al desempeño laboral como el conjunto de actividades o comportamientos que realiza el trabajador para lograr los objetivos organizacionales, ya que es el enfoque gestionado por la empresa estudiada.

La literatura en general menciona que el desempeño puede ser visto desde distintas perspectivas: a nivel individual, de equipo y organizacional. El recurso básico de toda organización es el trabajador y es por ello que es el punto de partida para administrar el

desempeño. El rendimiento de equipo es un proceso emergente, de abajo hacia arriba. Es decir, los desempeños individuales de los miembros del grupo confluirán para generar un todo, un performance grupal. A su vez el desempeño de los equipos generará un rendimiento global, a nivel organizacional. Para el rendimiento de una organización se tendrá en cuenta los outputs o resultados de esta en comparación con los resultados que se habían planificado según metas y objetivos (Wildman, Bedwell, Salas, & Smith-Jentsch, 2011).

En relación al desempeño, Toro (2010) menciona que el trabajo puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarrol), la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarrol) o a actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (citado en Sanín & Salanova, 2014). Por su parte, Omar (2010) expresa que dentro del marco del desempeño laboral se puede diferenciar las funciones inherentes al rol (*in-role*) y las que no lo son (*extra-role*) (Omar, 2010).

En concordancia con lo mencionado, Goodman y Svyantek (1999) hacen referencia a dos dimensiones claves del desempeño: el desempeño *in role* y el *extra role*. El primero se refiere a aquellas actividades definidas por contrato; el segundo, se relaciona con aquellas acciones que van más allá de lo estipulado por contrato. Además, expresa que las funciones del puesto son importantes para un buen performance; sin embargo, los trabajadores consideran que para lograr la efectividad organizacional se requieren de comportamientos que van más allá de lo mencionado, los cuales son importantes porque forman el contexto organizacional, social y psicológico para las actividades y procedimientos del trabajo (Goodman & Svyantek, 1999). La presente investigación tomara al desempeño en las dimensiones *extra-role* e *in-role*.

Las conductas *extra-role*, también conocidas como conductas de ciudadanía organizacional, son aquellas que van más allá de lo formalmente establecido en el puesto de trabajo. Estas conductas impulsan la mejora continua. Estas orientadas hacia la cooperación con los compañeros y a la protección del sistema organizacional, lo cual ayuda a mejorar el desempeño laboral.

2.2 Desempeño *in-role* y *extra-role*

La “teoría del rol” es una teoría de la psicología social que presenta una base teórica que busca explicar la diferencia y consistencia del comportamiento individual. De acuerdo a los psicólogos sociales, el rol o posición de las personas en las relaciones sociales determinan su comportamiento social (Zhu, 2013). La sociedad establece los principios o estándares generales de comportamiento para esos roles. Dentro de una organización, los comportamientos de los

individuos que forman parte de ella, deben ser diferentes de acuerdo a los distintos puestos que ocupan.

Katz (1964) planteó la distinción entre los comportamientos *extra-role* e *in-role*. El autor concebía a la conducta *in-role* como un comportamiento descrito y definido como parte de las labores del trabajador, y que se ve reflejado en el sistema de compensación de la organización (citado en Williams & Anderson, 1991). Los comportamientos *in-role* son todas aquellas conductas pre escritas, establecidas como necesarias, y que se esperan los colaboradores cumplan, como por ejemplo la puntualidad (O'Reilly & Chatman, 1986).

Según Zhu (2013), el comportamiento *In-Role* (IRB) se refiere al comportamiento de la persona de cara a su tarea central en el trabajo o a sus funciones específicas (Zhu, 2013). De acuerdo a Goodman y Svyantek (1999), el desempeño *in-role* hace alusión a las tareas propias del trabajo, aquellas que están estipuladas por contrato y especificadas en las descripciones de los puestos de trabajo. Altos niveles de desempeño *in-role* significará que el colaborador cumple con las tareas del puesto; es decir con lo que se espera de él (Goodman & Svyantek, 1999).

En cambio, los comportamientos *extra role* son aquellas conductas, realizadas por los trabajadores, que exceden los requerimientos formales del puesto (Omar, 2010).

2.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Katz & Kahn (1966) notaron que el funcionamiento de las organizaciones dependía de comportamientos más allá de los estrictamente establecidos para un puesto, como por ejemplo ayudar a los compañeros en sus labores, realizar aportes y propiciar un buen clima laboral. Estas conductas son conocidas como comportamientos discrecionales (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990); desempeño contextual (Borman & Motowidlo, 1993); o comportamientos de ciudadanía organización, "*organizational citizenship behaviors*" (OCBs) (Bateman & Organ, 1983; Goodman & Svyantek, 1999; Smith, Organ, & Near, 1983).

Organ (1988) expone que los comportamientos de ciudadanía organizacional son aquellas conductas individuales que no están explícitamente reconocidas por el sistema de recompensas y que ayudan a mejorar, en la práctica, el eficiente y eficaz funcionamiento de una organización (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Williams & Anderson, 1991). En este sentido ayudan a la adaptabilidad, innovación y transformación de los recursos (Williams & Anderson, 1991).

Los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) son aquellas acciones realizadas por los trabajadores que sobrepasan los requerimientos mínimos estipulados en sus

roles. Son conductas que van más allá de las que se establecen en las políticas organizacionales y descripciones del puesto, las cuales que propician el bienestar de los compañeros de trabajo, de los equipos y de la organización (Meyer & Allen, 1997; Omar, 2010; Goodman & Svyantek, 1999). Son comportamientos no contemplados formalmente en los contratos, y no son formalmente exigidas o recompensadas (Omar, 2010).

Estas conductas, *Organizational Citizenship Behaviors*, contribuyen al desempeño laboral. Al respecto, según la revisión de la literatura realizada por Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000), mencionan la agrupación de la OCB en siete tipos: conductas en pro de ayudar, conductas deportivas, lealtad organizacional, cumplimiento organizacional, iniciativa individual, virtudes cívicas y desenvolvimiento individual (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Las **conductas en pro de ayudar** a otros son aquellas que realiza el trabajador, voluntariamente, para colaborar con los problemas relacionados al trabajo que tienen sus compañeros, o para prevenir que ocurran futuros inconvenientes. Las **conductas deportivas** se refieren a que el trabajador mantiene una actitud positiva antes inconvenientes generales que atravesase, como por ejemplo imposiciones que tenga que acatar, discrepancia con sus ideas y ceder en beneficio del grupo. La **lealtad organizacional** incluye conductas que protejan y defiendan los objetivos de la entidad, y conductas que promocionen a la organización, en el sentido de contribuir a su buena percepción. El **cumplimiento organizacional** implica aceptar e internalizar las reglas y proceso de la organización, incluso cuando el trabajador no esté siendo observado. La **iniciativa individual** se refiere al esfuerzo que toma el trabajador para tomar una iniciativa que va más allá de lo mínimo que pide las funciones que desempeña. Estos comportamientos incluyen la creatividad e innovación que puede tener un trabajador para mejorar las funciones que realiza o el desempeño de la organización. Las **virtudes cívicas** se refieren a un alto grado de compromiso hacia la organización, en donde el trabajador, por decisión propia, está atento y monitorea los cambios en el entorno que puedan afectar a la empresa, tanto positiva como negativamente (oportunidades y amenazas). Por último, el **desenvolvimiento individual** se refiere a aquellas conductas dirigidas por el mismo trabajador a desarrollar y mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

William & Anderson (1991) mencionan que, de acuerdo a la teoría y práctica, se establecen dos categorías generales para los comportamientos de ciudadanía organizacional. En primer lugar, las conductas que benefician a otra persona específicamente e indirectamente a la organización en general (OCB-I), tal es el caso de comportamientos para ayudar a otros. En este

caso se beneficia directamente el trabajador que está siendo ayudado, con lo cual mejorara su labor a realizar; lo cual repercute en última instancia a la empresa. En segundo lugar, están las conductas que benefician directamente a la organización (OCB-O) (Williams & Anderson, 1991).

Los comportamientos de ciudadanía organizacional que favorecen directamente a la empresa, llamados también cumplimiento u obediencia organizacional, implica aceptar e internalizar las reglas y proceso de la organización, incluso cuando el trabajador no esté siendo observado. Este comportamiento es considerado como de ciudadanía por el hecho de que a pesar que se espera que los trabajadores cumplan y sigan ciertas reglas y procesos establecidos, muchos en la práctica no lo hacen. Por otro lado, las conductas en pro de ayudar se refieren a aquellas que realiza el trabajador, voluntariamente, para colaborar con los problemas relacionados al trabajo que tienen sus compañeros, o para prevenir que ocurran futuros inconvenientes. Por otro lado, Organ (1988), menciona que se ayuda a otros con el fin de evitar problemas a los demás compañeros. Además, el hecho de ayudar a otros con las dificultades concernientes a sus labores conlleva a luego evitar problemas para los demás compañeros, ya que el trabajador forma parte de equipos, y en última instancia a la organización (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

El desempeño contextual tiene como crítica el hecho de que podría ser inapropiado evaluar a un trabajador por conductas que no están específicamente establecidas en sus funciones. Sin embargo, puede darse el hecho de que las OCB, estén incluidas en las especificaciones del puesto, en cuyo caso no existiría el extra rol. Por otro lado, las OCB contemplan conductas que se realizan sin aparente obligación alguna. Es por ello que el hecho de incluirlas formalmente en el puesto, puede implicar la alteración de las conductas. La literatura crítica menciona el hecho de que la medición y la evaluación de las OCB cambia la naturaleza fundamental de los comportamientos (Wildman, Bedwell, Salas, & Smith-Jentsch, 2011).

El desempeño *in role* contribuye directamente o indirectamente al *core business* de la organización. El desempeño contextual brinda soporte al ambiente organizacional social y psicológico. El desempeño *in role* varía dependiendo de cada organización y del puesto de trabajo; pero los comportamientos *extra role* son comunes en muchos trabajos. El desempeño *in role* está prescrito y son comportamientos que los colaboradores realizan a cambio de un sueldo; mientras que el desempeño contextual son roles menos prescritos (Goodman & Svyantek, 1999).

2.3.1. ¿Por qué es importante evaluar las OCB's?

Las OCB podrían influir en las evaluaciones de desempeño que realizan los managers (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) y son particularmente críticas para el éxito de la organización (Meyer & Allen, 1997). Asimismo, para muchos trabajadores el trabajo es mucho más que llevar a cabo las tareas requeridas (Meyer & Allen, 1997).

Existe cierta de reciprocidad y justicia en las organizaciones (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Las personas tratan de ser recíprocas con quienes las ayudaron o les realizaron un favor; además de tratarlas de manera justa. Al ayudar a otro compañero, se colabora a que este pueda realizar adecuadamente sus funciones, las cuales contribuyen al trabajo del jefe directo, del superior de este, y así consecutivamente. En última instancia, se está aportando al desarrollo organizacional. Por ello, si lo comportamientos de ciudadanía tienen estos efectos positivos, lo encargados podrían recompensar a quienes muestren estas conductas, dándoles resultados altos en la evaluaciones de desempeño (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Muchas investigaciones en psicología social y organizacional han determinado que las OCB's benefician tanto a la organización como a cada trabajador.

2.4 Medición del desempeño

En su libro *Comportamiento Organizacional*, Hellriegel y Slocum resaltan la importancia de medir el desempeño, siendo ello esencial en el ambiente altamente competitivo de las instituciones y empresas. Para lograr dicho cometido, deben establecerse metas, las cuales vendrían a ser los resultados que los individuos y grupos deben luchar por alcanzar. Especificar dichas metas –traducidas como resultados esperados o desempeño óptimo– busca que las personas tengan un objetivo claro que incremente en última instancia la eficiencia y eficacia organizacional (Hellrieguel & Slocum, 2004).

Por tanto, resulta fundamental poder medir el desempeño para poder orientar los esfuerzos de los individuos y grupos dentro de la organización; si no se pudiera medir el desempeño, sería complicado conocer si los trabajadores están cumpliendo con lo que la empresa espera de ellos.

2.5 Gestión del desempeño

Se puede llevar a cabo una adecuada gestión del desempeño en tanto éste pueda ser mensurado. Para medir el desempeño, en primer lugar, se deben establecer metas, las cuales servirán para estructurar el esfuerzo de las personas. Dos atributos con los que deben contar las

metas son la dificultad y la claridad (Helrrieguel & Slocum, 2004). La dificultad se refiere a que la meta debe ser desafiante: ni muy fácil, porque se estaría perdiendo productividad, ni muy difícil, porque quizás no sea aceptada por los trabajadores y no se cumpla al verse irrealizable. El otro componente que deben tener las metas es la claridad. Según Hellriegel y Slocum, las metas deben ser claras y específicas para que el esfuerzo pueda ser dirigido con eficacia.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, tener metas específicas y claras hace que el desempeño tienda a ser más alto, caso contrario a cuando las metas son vagas y generales. Por otro lado, también es importante que cuenten con aceptación por parte de los trabajadores. Lo ideal es que los empleados tengan participación a la hora de fijar las metas. Esto suele traer mejores resultados en el desempeño en comparación con las metas que son impuestas desde arriba.

Figura 5: Impacto de las metas en el desempeño

CUANDO LAS METAS SON	EL DESEMPEÑO TENDERÁ A SER
Específicas y claras	Más alto
Vagas	Más bajo
Difíciles y motivadoras	Más alto
Fáciles y aburridas	Más bajo
Fijadas con la participación de los empleados	Más alto
Fijadas por la administración (impuestas desde arriba)	Más bajo
Aceptadas por los empleados	Más alto
Rechazadas por los empleados	Más bajo
Acompañadas por premios	Más alto
No tengan relación con los premios	Más bajo

Fuente: Helrrieguel & Slocum, 2004

Para la medición del desempeño, es decir, el grado de cumplimiento de las metas, se pueden utilizar indicadores cuantitativos o cualitativos. Entre los cuantitativos, existen tres tipos de indicadores básicos (Helrrieguel & Slocum, 2004, p. 152):

1. Unidades de producción o calidad (volúmenes producidos o número de errores)
2. Dinero (utilidades, costos, ingresos o ventas)
3. Tiempo (asistencia o rapidez para cumplir con las fechas límite)

Cuando tales medidas resultan inadecuadas, se pueden emplear metas o indicadores cualitativos que permita ver el grado de cumplimiento de los objetivos trazados. Los indicadores cualitativos no toman en cuenta el tiempo o la cantidad, sino que están relacionados con el nivel de calidad, lo cual nos permite ver el grado de efectividad de un proceso u objetivo (Grupo P&A, 2015). Por ejemplo, una persona que trabaja en un área de atención al cliente, puede

cumplir con su meta cuantitativa referida al número de reclamos respondidos en un día. No obstante, estará cumpliendo con un indicador cualitativo si es que los reclamos son atendidos de manera exitosa. Eso implica, a su vez, que con cada respuesta se brinda una solución al problema planteado por la persona que realiza el reclamo. En ese caso, el trabajador estaría cumpliendo tanto con su meta cuantitativa (número de reclamos respondidos) como con su meta cualitativa (nivel de calidad de las respuestas).

3. Estrés y desempeño según variables demográficas

A lo largo de los años, se ha vinculado al estrés y al desempeño con diversas variables demográficas. En la presente investigación, se pondrá énfasis en algunas de ellas tales como el género, la edad y el grado de instrucción del trabajador. A continuación, se mencionara cómo se relacionan en la literatura estas variables mencionadas con el estrés laboral y el desempeño.

3.1 Estrés y desempeño frente al género

Debido a los roles y expectativas de comportamientos asociadas al género, existen estudios que apuntan tanto a que el estrés se presenta de manera homogénea entre hombres y mujeres (Makhbul & Hasun, 2011; Martocchio & O’Leary, 1989), como los que señalan que se presenta de manera diferente entre ambos. Si bien la mayoría de estudios indican que el género femenino es el que presenta mayor estrés, esto no siempre es así. Estudios tales como el realizado por Makhbul y Hasun (2011), en una muestra de trabajadores de rango medio (*support staff*), señalan que ambos géneros responden de manera homogénea frente al estrés.

Por otro lado, existen investigaciones que exponen que el hombre se ve más afectado por el estrés (Bocchino, Hartman, & Foley, 2003; Loosemore & Waters, 2004; Morash, Kwak, & Haarr, 2006), y otras –la mayoría– que es el género femenino el más afectado (Antoniou, Polychroni, & Viachakis, 2006; Fernandes, Kumar, & Mekoth, 2009; Hart & Cress, 2008; Liu, Spector, & Shi, 2008).

Estudios que han identificado diferencias de estrés en cuanto al género, exponen que los hombres suelen sentir estrés laboral por la falta de control sobre las condiciones de trabajo y las posibilidades de desarrollo de carrera. Por su parte, las mujeres sienten estrés, generalmente, por la elevada posición dentro de la estructura jerárquica y por hallar un equilibrio entre la vida laboral y la vida doméstica (de Smet et al., 2005; Ergeneli, Ilsev, & Karapinar, 2010; Lambert, Altheimer, & Hogan, 2010; Loosemore & Waters, 2004; Morash et al., 2006).

Los estresores pueden ser similares en hombres y mujeres, pero también existen diferencias en la manera de percibir y sobrellevar el estrés entre ambos géneros. La cultura y la política organizacional suelen estresar más a las mujeres. Ellas experimentan de manera

diferente el estrés debido a la responsabilidad familiar y el equilibrio entre ella y el trabajo (Segura & Pérez, 2016). Por otro lado, Gómez (2012), señala que los hombres tienen un sobre compromiso en el desempeño de rol, lo cual conlleva a generarles altos niveles de estrés (Segura & Pérez, 2016).

Ambos géneros, aunque en mayor o menor medida, parecen presentar los mismos síntomas fisiológicos frente al estrés laboral: trastornos del sueño, problemas cardiovasculares, contracción muscular, dolores de cabeza, entre otros.

En cuanto al desempeño, no existe evidencia empírica que demuestre que las personas tengan un mejor desempeño por cuestión de género per se. Sin embargo, dentro del ambiente laboral, existen opiniones positivas y negativas respecto al desempeño de las mujeres dentro de las organizaciones. Esto depende del sector, tamaño de la empresa y las características de las ocupaciones. Este último punto es lo que más puede explicar las opiniones de los empresarios sobre la labor de las mujeres en el trabajo; se tienen una concepción o una definición previa de las características de las ocupaciones que tiene como base el carácter ya sea masculino o femenino atribuido a esas ocupaciones (Todaro, Godoy, & Abramo, 2002, pág. 205). En otras palabras, se puede decir que los empresarios tienen estereotipos sobre si una posición es más idónea para un hombre o para una mujer ya sea por el rubro de la empresa o por el tipo de ocupaciones al interior de la misma. Por ello, a la hora de contratar personal, en ocasiones el empleador toma en cuenta esas concepciones por encima de si la persona tiene habilidades y competencias técnicas para desempeñar el puesto. En esos casos, el peso de la tradición de que una labor haya sido llevada a cabo históricamente por, por ejemplo, un hombre, es lo que suele hacer que se decidan por una persona.

En una investigación realizada en Chile, basada en encuestas a 203 empresas y 17 entrevistas a profundidad, se tuvo como una de las conclusiones que a pesar de todas las resistencias que persisten, las mujeres son, en promedio, mejor evaluadas que los hombres en su desempeño laboral (Todaro et al., 2002, p. 206). La diferencia no fue significativa (5.5 puntos versus 5.3 sobre una escala de 7), pero eso justamente nos dice que las mujeres trabajadoras son evaluadas en un nivel similar a los hombres trabajadores, dejando de lado algunas afirmaciones que suponen que las mujeres serían menos aptas para el trabajo remunerado fuera de casa (Todaro et al., 2002, p. 208). Como parte de esa investigación, un gran porcentaje de empresarios opinó que las mujeres son más comprometidas con el trabajo, tienen más facilidad para adaptarse a las innovaciones y son más confiables, disciplinadas y responsables.

3.2 Estrés y desempeño frente al grado de instrucción

Según algunos estudios realizados en diversos países, existe una asociación consistente entre bajos niveles de educación y altos niveles de estrés laboral. Si bien la fuerza de esa asociación varía de un país a otro, es relativamente pequeña en los países que llevan a cabo altas inversiones en políticas activas de mercado de trabajo y altas tasas de participación en actividades de aprendizaje permanente (Lunau, Siegrist, Dragano, & Wahrendorf, 2015). Por tanto, países que poseen políticas integradas en materia laboral y educativa, tienen un mejor panorama para que sus trabajadores enfrenten el estrés laboral, dado que dichos trabajadores se encontrarán mejor preparados.

En base a la data recolectada de dos estudios realizados en 16 países europeos entre 2010 y 2011, se identificó que las personas con un nivel educativo más bajo, experimentan una mayor cantidad de trabajo estresante. Los encuestados que poseían una educación superior, en cambio, mostraban niveles más bajos de estrés laboral. Las diferencias eran significativas para cualquier modelo de estrés laboral –se utilizaron dos modelos distintos– en 14 de los 16 países, incluso después de ajustar por sexo, edad, situación laboral y tiempo de trabajo (Lunau et al., 2015).

Adicionalmente, la investigación en cuestión tuvo como resultado importante que, en el modelo propuesto, los niveles de estrés laboral se predicen para cada grupo educativo de acuerdo con el grado de desarrollo de políticas que posea el país. Se utilizaron cuatro políticas para el análisis, las dos primeras catalogadas como políticas “protectoras” y las dos últimas como políticas “integradoras”: (1) tasa de reemplazo, (2) políticas pasivas del mercado de trabajo, (3) aprendizaje permanente, y (4) políticas activas de empleo. Los niveles de estrés laboral son generalmente más altos si las políticas "integradoras" o "productivas" están menos desarrolladas. Por tanto, las diferencias tienden a disminuir si las políticas nacionales están bien desarrolladas. Esto se demuestra más claramente en el caso del indicador de "aprendizaje permanente", que refleja una importante medida integradora de política de mercado de trabajo (Lunau et al., 2015).

En cuanto al desempeño, existen múltiples factores que inciden sobre el desempeño. Los trabajadores aportan los conocimientos, habilidades y competencias que poseen para lograr un performance individual que afectará al grupo y, que en última instancia, impactará sobre la organización. Una de las variables que afecta al desempeño es el grado de instrucción (nivel académico) que posee el trabajador. Se espera que a mayores conocimientos y habilidades, el trabajador tenga una mejor performance. Caso contrario, si éstas son escasas (baja cualificación) no se tendrá un desempeño satisfactorio (Chiavenato, 2000).

El título universitario y los estudios de posgrado brindan beneficios en el mercado laboral. Para la mayoría de las personas, a mayor grado académico se realizará una mejor performance y se tendrán mejores trabajos (Ariss & Timmins, 1989). Edward Lazear menciona que cuanto mayor sea el logro académico mejor desempeño tendrá en el trabajo, pero que el logro académico no necesariamente causa ni produce un mejor performance (Lazear 1977 citado en Ariss & Timmins, 1989).

Por su parte, Schick y Kunnecke (1982) mencionan que la personalidad de la persona es un mejor determinante de si ésta tendrá éxito en el trabajo, en vez del grado o logro académico que este posea. Por otro lado, existen estudios que indican que las personas con estudios de post grado pueden tener más habilidades administrativas y mayor motivación para conseguir dinero y status, pero que no necesariamente implica mayor habilidad intelectual y rendimiento que los que solo tienen un título de licenciatura (Hall, 1985).

3.3 Estrés y desempeño frente a la edad

Steve M. Jex menciona que la edad afecta la manera en cómo se percibe el estrés (Jex 1998 citado en Shirom, Shechter, Fried, & Cooper, 2008). De manera análoga, Jackson y Schuler encontraron que la edad tiene un efecto negativo en los factores de estrés percibidos (Jackson y Schuler 1985 citado en Shirom et al., 2008).

Muchas teorías mencionan que los trabajadores de mayor edad reaccionan mejor ante el estrés ya que éstos se encuentran más satisfechos con sus trabajos, básicamente debido a que su carrera se encuentra más afianzada. Sin embargo, también se menciona que los trabajadores de mayor edad pueden sentir un mayor nivel de estrés debido a factores tales como el hecho de ocupar cargos de mayor responsabilidad, por la discriminación que puede darse por sus colegas más jóvenes o por las políticas de la organización. Los estereotipos por la edad son comunes en el trabajo. Por ejemplo, los trabajadores de más edad son percibidos como menos creativos, con una menor resiliencia emocional, menos interesados en la tecnología y menos aptos para el trabajo en equipo (Rauschenbach, Hertel, Krumm, & Thielgen, 2012).

Ackerman menciona que el estrés puede ser afrontado de mejor manera conforme las personas tienen más edad ya que acumulan experiencia y conocimientos que les permiten hacer frente a las diversas situaciones desafiantes. Caso contrario, una persona más joven, con menor experiencia laboral y conocimientos, puede reaccionar peor ante el estrés (Ackerman 1996 citado en Rauschenbach et al., 2012).

Rauschenbach et al. (2012) mencionan que la edad brinda ciertos recursos con los cuales afrontar de mejor manera el estrés, tales como el conocimiento acumulado, lo que les

permite a los trabajadores que puedan evaluar las situaciones adversas o complicadas de un modo menos estresante. Por otro lado, exponen que también, producto de la edad, se pierden capacidades físicas y recursos cognitivos, lo cual produce que el estrés los afecte en mayor medida que su compañeros más jóvenes. Es por ello que los autores mencionan que el experimentar mayor o menor estrés, tal vez esté en función al tipo de demandas que exigen las tareas laborales, envés de la edad. Es decir, si las tareas requieren conocimiento especializado y experiencia previa, los trabajadores mayores tendrán la ventaja. En cambio, si las labores requieren de velocidad cognitiva y/o destrezas físicas, los trabajadores de más edad podrían sentir mayor estrés frente a las demandas.

Brewer & Shapard (2004) mencionan que en cuanto a la relación de un estrés crónico con la edad, no hay algo determinante: en algunos estudios no existe correlación, mientras que en otros sí. Mencionan además que la manera de afrontar el estrés dependerá más de las características de la persona y de las labores que se realicen. Por ejemplo, Laub halló que los profesores más jóvenes de un colegio, tenían mayor tendencia a sufrir estrés crónico en comparación con sus colegas mayores (Laub 1998 citado en Brewer & Shapard, 2004). Sin embargo, Konert en un estudio realizado a 220 trabajadores de educación media secundaria acerca del *burnout*, el estrés laboral percibido y la satisfacción laboral, concluyó que los niveles de estrés crónico no eran diferentes entre los profesores jóvenes y mayores (Konert 1997 citado en Brewer & Shapard, 2004).

Lu y Gursoy (2016) exponen que las personas de una misma generación poseen rasgos en común que los hacen diferentes a los otros grupos. Esto hace que en el contexto laboral, se comporten de manera distinta frente a la autoridad y a la organización, que tengan distintos deseos respecto al trabajo y que la manera de satisfacerlos sea diferente. Por ello, los efectos del estrés laboral pueden ser diferentes para cada grupo de edades (Lu & Gursoy, 2016).

En concordancia, según la Sociedad Americana de Psicología (APA), la capacidad para manejar el estrés parece variar según la edad. En el 2015, los resultados de su investigación mostraron que son los *millennials* la generación más estresada, seguidos por la generación X, siendo el trabajo una de la principales causas. Otro de los factores que estresa los *millennials* es la búsqueda de un balance de vida, es decir, un equilibrio entre el trabajo y su vida social o familiar. En promedio esta generación presentan un puntaje de 5.5 y la generación X un puntaje de 5.4, en donde el nivel de tensión media es de 4.9 en una escala de 10 (en la que 1 significa “poco o ningún estrés” y 10 “gran cantidad de estrés”). En cambio, las personas con más edad, tales como los *boomer* y *silent*, presentan niveles mucho más bajos de estrés, 4.5 y 3.5 respectivamente. En base a lo mencionado, se podría decir que existe dificultad en las

generaciones más jóvenes para manejar el estrés (American Psychological Association [APA], 2015).

Asimismo, la APA expone que las fuentes de estrés pueden variar según la edad. Para los *millennials* y la generación X, las fuentes de estrés provienen generalmente del trabajo, el dinero y la estabilidad laboral, mientras que para los *boomers* y silent su estrés va más con preocupaciones en torno a la salud de su familia y ellos mismos. Por otra parte, de acuerdo a la investigación de la misma entidad, en el 2012, todas las generaciones indicaron que es muy importante manejar el estrés, pero solo el 29% de *millennials* expresa estar haciendo un buen o excelente trabajo manejando esta situación (American Psychological Association, 2012).

En cuanto al desempeño, se tiene la concepción, dentro del mundo empresarial, de que la edad más productiva de los trabajadores gira en torno a los treinta años. En un estudio realizado en Colombia, personas entre 18 y 24 años, así como mayores de 40, señalaron en un 53.2% que no habían tenido éxito cuando aplicaron para un vinculación laboral. Si bien ambos grupos poseen características positivas, el grupo más joven es visto por los empleadores como inmaduros y de poca experiencia, mientras que al grupo por encima de 40 se les ve como poco adaptables a los cambios, propensos a problemas de salud e inflexibles (Portafolio, 2014).

Johannes Koettl, economista superior del Departamento de Protección Laboral y Prácticas Laborales Globales del Banco Mundial e investigador del Instituto para el Estudio del Trabajo (IZA), menciona que las habilidades y aptitudes de la persona conforme pasan los años, no se reducen sino que cambian, y que los empleadores inteligentes saben cómo gestionar y aprovechar ello. Además, explica que algunas funciones cognitivas, como la velocidad de procesamiento de la información y la memoria episódica, se reducen con la edad. Sin embargo, existen otras funciones, como la memoria semántica, el lenguaje y el habla, que mejoran con la edad, y que la ventaja más importante de las personas mayores es la experiencia (Universia España, 2015).

Koettl menciona que con la edad no se reduce el desempeño sino que se alcanzan las metas de una manera diferente. Además, las personas mayores presentan habilidades socioemocionales, lo cual les permite obtener mejores resultados en términos de consciencia, simpatía y estabilidad emocional, en comparación con los jóvenes. Mientras que éstos por su lado tienen mayor apertura hacia las nuevas experiencias y la extroversión (Universia España, 2015).

Por su parte, Pérez y Nogareda (1999), expresan que las capacidades funcionales no necesariamente declinan con la edad y que algunos estudios han mostrado que en ciertos aspectos –tales como trabajos de oficina–, los trabajadores de mayor edad tienen el mismo buen

performance que los más jóvenes. Además, los primeros suelen mostrar menores índices de rotación, absentismo o accidentes en comparación con los segundos (Pérez Bilbao & Nogareda, 1999).

Asimismo, Pérez y Nogareda señalan que si bien algunas capacidades de los trabajadores de mayor edad pueden declinar, el desempeño de cierto tipo de tareas puede mejorar. Mencionan que, en general, las tareas que implican un alto nivel de destreza, experiencia y necesidad de toma de decisiones no suelen declinar con la edad, e incluso suelen mejorar con esta. Pero el performance en tareas que requieren altas facultades físicas (fortaleza muscular, cardiorrespiratoria), lo cual requiere una alta destreza manual o rapidez de respuesta, tiende a declinar a medida que la edad aumenta (Pérez Bilbao & Nogareda, 1999).

Manpower Group menciona que los *millennials* trabajan con tanto desempeño o más que otras generaciones. El 76% manifiesta trabaja más de 40 horas a la semana y el 20% labora más de 50 horas. En Estados Unidos, Brasil y Noruega esta generación trabaja un promedio de 45 horas a la semana (Manpower Group, 2016). Por parte, de acuerdo a una investigación realizada por Deloitte, un fuerte sentido de propósito de esta generación puede estar ligado a un desempeño positivo. Asimismo los *millennials* gustan de tener una constante retroalimentación en sus labores, aprecian que su desempeño sea reconocido y se desenvuelven bien en equipos. Además, esta generación busca que su labor en la empresa haga una diferencia (Deloitte, 2015).

4. Relación entre el estrés y el desempeño laboral

Según Rodríguez, Zarco, & González, uno de los resultados más evidentes del estrés es la disminución de la cantidad y/o calidad del trabajo realizado; es decir, del desempeño laboral (Rodríguez, Zarco, & González, 2009). Asimismo, Helrrieguel & Slocum mencionan que los aspectos positivos y negativos del estrés son más visibles en la relación entre el estrés y el desempeño (2004). Además, el estrés genera deterioro en el rendimiento y del ambiente de trabajo (González, et al., 2013).

A nivel conceptual, se propusieron hace varios años, cuatro tipos de relación entre estrés y desempeño laboral: lineal negativa, lineal positiva, relación en forma de U curvilínea (invertida) y ninguna relación entre ambas (Jamal, 1984). Quienes concibieron la relación negativa, consideraban al estrés como algo perjudicial para los trabajadores y el entorno laboral, lo cual influía en un deficiente desempeño. El trabajador, al invertir gran parte de su tiempo para hacer frente a las tensiones, consume mucha energía y ello repercute en su desempeño (Jamal, 2011).

La relación lineal positiva está basada en los desafíos que implica el estrés (Jamal, 2011; Muse, Harris, & Feild, 2003). Plantea que a un bajo nivel de estrés, el trabajador no encuentra desafíos y por ello no mejora su desempeño. Un nivel de estrés medio, propiciará desafíos medios y por ello el trabajador tendrá un desenvolvimiento mediocre. Al tener un alto nivel de estrés, la persona sentirá un desafío óptimo y se rendimiento mejorara (Jamal, 2011).

Por su parte, la relación U invertida menciona que un nivel bajo de estrés propicia que la persona esté inactiva y no desarrolle el rendimiento óptimo. Por el contrario, el alto nivel de estrés, genera alta tensión en el individuo y repercute negativamente en su desenvolvimiento. Lo propicio es tener cierto grado de estrés controlado que permita que el trabajador este activo y tenga un buen desempeño (Jamal, 2011; Muse, Harris, & Feild, 2003).

Por último, existe la teoría que plantea que el estrés laboral no está relacionado con el desempeño, lo cual tienen como origen al contrato psicológico entre el trabajador y la organización. Al respecto, se plantea que la persona sabe las funciones que debe realizar y en qué grado debe rendir, ya que se le paga un sueldo como retribución a ello. La persona debe ignorar las tensiones y tener un buen rendimiento, independientemente de lo que ocurra en el entorno laboral. Se cree que el trabajador no debería verse afectado por estos acontecimientos. Es así que aunque el estrés sea alto o bajo, el desempeño del trabajador no se verá afectado o tendrá un cambio irrelevante: es decir, la influencia del estrés laboral es neutral hacia el desenvolvimiento (Jamal, 2011).

En base a los cuatro tipos de relación expuestos, Muse, Harris y Field mencionan que de 52 estudios revisados, el 46% apoya la teoría lineal negativa, el 7% la teoría lineal positiva, el 4% la U invertida, 25% tuvieron resultados mixtos, y 12% no encontró resultado alguno (Muse, Harris, & Feild, 2003).

En relación a lo mencionado, Rodríguez, Zarco, y González señalan que parece ser que existe un nivel de estrés óptimo para cada individuo, tal que si la persona tiene estrés por debajo o por encima de ese nivel, repercutirá sobre su desempeño. Dicho de otra manera, el grado de estrés que presenta el trabajador deja ser adecuado cuando el desempeño laboral disminuye (Rodríguez et al., 2009).

En concordancia, Ivancevich y Matteson (1989) mencionan que los puntos de estrés óptimo son imposibles de identificar con precisión para cada uno de los subordinados y que estos varían con el tiempo y con las situaciones. Además, los autores señalan que un trabajador sin cierta cantidad de estrés no sentirá el desafío y el entusiasmo suficiente para ejecutar una tarea ya que el estrés óptimo prepara al trabajador para un desempeño máximo (Ivancevich & Matteson, 1989). Dicho en otras palabras, muy poco estrés para un trabajador podría ser

suficiente o excesivo para otro en una tarea en particular; además que la cantidad óptima de estrés para una persona en una tarea específica podría ser demasiado o muy poco para que se desempeñe eficazmente en otras áreas. Sin embargo, los gerentes deben preocuparse más por disminuir el estrés que por intentar propiciarlo para alcanzar un punto óptimo, ya que tratar de hacerlo podría ser contraproducente (Helrrieguel & Slocum, 2004).

Además, es importante resaltar que producto del estrés, el colaborador puede empezar a dejar de lado aspectos importantes del desempeño. Tal es el caso que, debido a la presión por cumplir funciones formales, descuida las que no lo son, tales como ayudarse entre compañeros y/o cumplir normas explícitas de la organización. Eso ocurre en vista que la energía se ve desgastada por ejecutar los requerimientos formales y se deja poco o nada de empuje hacia el desempeño extra rol (Jain & Cooper, 2012).

Finalmente, es relevante mencionar que es usual que los estudios estrés-desempeño realizados en las organizaciones muestren una fuerte correlación negativa entre la cantidad de estrés de un grupo de trabajo y su desempeño en general (Helrrieguel & Slocum, 2004).

CAPITULO 3: ANÁLISIS DEL SECTOR Y RESEÑA DE LA EMPRESA

El presente capítulo se divide en dos secciones. En la primera de ellas, se realizará un análisis del sector en el que se desempeña la organización. Al respecto, dado que la entidad depende principalmente del ámbito minero, se hará una reseña de este sector en el país. Posteriormente, se describirá a la empresa a investigar, así como su conexión con el grupo internacional del que forma parte y los actores involucrados a ella.

1. Análisis del sector minero

La industria minera tiene un gran peso en la economía peruana. En el 2015, la industria minera representaba alrededor del 11% del PBI. Por otro lado, el Instituto Peruano de Economía (IPE) señaló que la minería representaba más del 50% de las divisas y el 20% de la recaudación fiscal (Energiminas, 2015).

Según un estudio de la empresa de consultoría Macroconsult, el incremento de la producción minera trae un aumento en el PBI, en el empleo, en el consumo privado, en las exportaciones, y provee por tanto un mejor resultado fiscal. Es por ello que una caída de la minería afecta a todos los puntos mencionados, generando en conjunto un impacto sobre la economía. En general, todavía no existe un sector que sea capaz de lograr los resultados que tiene el sector minero (Energiminas, 2015). Por tanto, es de destacar que el aporte de la minería al PBI es notable. En 2015, el presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Julio Velarde, mencionó que la minería aportaría 0.87 puntos porcentuales al PBI del 2015 y que en el 2016 aportaría 0,9 puntos porcentuales al PBI y 1,12 puntos porcentuales en el 2017 (Saldarriaga, 2015).

La industria minera también es muy importante por su capacidad de generación de empleo. En el 2015, la minería proveía 200,000 puestos de trabajo directo, cifra que se multiplicarías exponencialmente si se tomase en cuenta los empleos indirectos que genera (Perú 21, 2015). La minería, al tener un grado elevado y creciente de integración con otros sectores económicos, hace que su impacto a nivel de empleo indirecto sea alto (Energiminas, 2015, p. 17).

No obstante, en el 2015, el Ministerio de Energía y Minas informó que las inversiones en el sector minero habían decrecido. Desde el 2013, las inversiones pasaron de 4800 millones de dólares a 3500, que era el estimado para el año 2015. Y las perspectivas hasta el 2018, seguirían la misma tendencia. Tal decrecimiento en las inversiones mineras afectaría a otros

sectores que dependen de ella, tales como construcción, metalmecánica, siderurgia, hotelería, logística y transportes (Energiminas, 2015).

En el 2015, la inversión minera del país –acumulada hasta abril de ese año–, mostró una caída de -11.5% respecto al mismo período del 2014. Ese resultado corroboraría la reducción de la inversión minera tal como sucedió en 2014, luego de crecer de manera sostenida en los años precedentes: 78% en 2011; 17% en 2012 y 14% en 2013. Según proyecciones de ese entonces, la inversión total del sector minero se ubicaría, para fines del 2015, en un rango entre los US\$ 7,000 y US\$ 8,000 millones (tendencia negativa), y para el 2016 seguiría cayendo (INEI 2015 citado en CooperAcción, 2015).

Figura 6: Inversión minera en el Perú del 2005 a abril del 2015



Fuente: Minem. Boletines Mineros 2005-2015.

Es importante destacar que alrededor del 24% del impuesto a la renta de las empresas, regalías e impuestos especiales que recaudó el Estado entre el 2001 y el 2015, lo generó el sector minero. En el periodo mencionado, este sector aportó al Estado más de S/ 80 mil millones por concepto de impuesto a la renta y regalías. Finalmente, el 57% de las exportaciones peruanas entre el 2001 y el 2015, correspondieron también a este sector (CooperAcción, 2015).

2. Análisis cualitativo de la organización

La población estudiada está comprendida por los trabajadores administrativos limeños de rango medio de una empresa productora y comercializadora de insumos para las industrias minera, de petróleo y gas, y otras industrias energéticas. En adelante, por un tema de confidencialidad, se denominará a la empresa como “Metalurgia”.

El *core business* de la compañía es la comercialización de equipos y repuestos para la minería, pesca e industria en general, los cuales son importados principalmente de empresas vinculadas al grupo en el exterior. Entre los productos que comercializa están las bombas para que circulen continuamente los fluidos que contienen sólidos, así como válvulas, trituradoras, entre otros, y también repuestos para los equipos. A su vez, Metalurgia realiza la manufactura de algunos de los productos que comercializa, lo cual se lleva a cabo en plantas ubicadas en tres sedes a nivel nacional: Lima, Arequipa y Cajamarca.

Metalurgia forma parte de un grupo internacional con presencia en el mercado de más de 150 años y con sucursales en más de setenta países, tales como Chile, Brasil, Escocia, Canadá, Malasia, etc. Por tanto, la empresa debe ceñirse a lineamientos y controles de calidad comunes al grupo. Al respecto, es importante resaltar que una vez al año, auditores extranjeros llegan al Perú para verificar que se estén cumpliendo los lineamientos establecidos. Asimismo, existe un continuo intercambio de información entre la sede peruana y las de otros países, lo cual se lleva a cabo a través de videoconferencias, capacitaciones internacionales y visitas de colegas del extranjero.

El grupo empresarial tiene como misión ser un socio de elección para sus clientes globales, a la vez que busca fortalecer y ampliar su posición en los principales mercados. Además, tiene como pilares la innovación, la colaboración, la capacidad global y tener una cadena de valor excelente.

Los principales clientes de Metalurgia son empresas dedicadas a la minería y en menor escala organizaciones del sector no minero. La empresa importa y comercializa, y no cuenta con intermediarios para la comercialización de sus productos; es decir, estos llegan directamente a sus clientes finales. Es importante recalcar que debido a que Metalurgia depende principalmente de la industria minera, su evolución irá en concordancia con este sector.

Finalmente, para fines de la investigación, es necesario destacar que la empresa no cuenta con un análisis previo de estrés laboral o políticas anti-estrés establecidas actualmente. No obstante, en años anteriores existieron ciertos programas para liberar tensión; entre el más resaltante estuvo el taller de “Bailoterapia”, el cual duró aproximadamente dos años (2009-2010). Del mismo modo, es importante recalcar que la organización no cuenta con un sistema estandarizado de evaluación del desempeño de sus trabajadores.

CAPITULO 4: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En el presente capítulo se explicará la forma en la que se llevó a cabo la investigación. De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se buscó determinar la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Metalurgia. Para concretar ese fin, se utilizó como herramientas encuestas que midieran individualmente los variables estrés y desempeño entre los trabajadores para luego, mediante la metodología estadística de ecuaciones estructurales, determinar la influencia del estrés sobre el desempeño. Por otro lado, se elaboraron entrevistas para conocer la opinión de expertos sobre el tema y entrevistas al personal de la empresa para profundizar en los resultados cuantitativos.

1. Enfoque, diseño y alcances de la investigación

La presente investigación se basa en la técnica denominada estudio de caso. Al respecto, Yin menciona que el estudio de caso es una de las principales estrategias utilizadas cuando las preguntas “cómo” y “por qué” son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo de la vida real (Yin, 2009). Stake (2007) lo define como “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 2007, p. 11).

Según Hernández, Collado y Baptista (2010), los estudios de caso analizan a una unidad y su riqueza radica en la investigación del caso en sí mismo más que en la generalización de los resultados. Además, Hernández y Mendoza los definen como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 163). Es así, que la presente investigación se diseña como un estudio de caso ya que se examina una empresa en particular, una realidad única, siendo los temas analizados el estrés laboral y el desempeño.

El enfoque utilizado para la presente investigación es mixto. Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno (Hernández et al., 2010, p. 546). En primer lugar, se obtuvo diversas opiniones de especialistas en los temas en cuestión para reforzar el marco teórico. En segundo lugar, se realizó un análisis estadístico de la información recolectada por medio de los cuestionarios enviados a la población en estudio. En tercer lugar, a partir del análisis cuantitativo obtenido se elaboraron entrevistas, destinadas a

los trabajadores y jefes de la empresa de estudio, que permitieran establecer el porqué de los resultados y el cómo influye el estrés al desempeño.

La investigación desarrollada tiene un alcance descriptivo y correlacional. Por un lado, el alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otros fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80); mientras que el alcance correlacional tiene como finalidad “conocer la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos, categoría o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2010, p. 81). En este sentido, la investigación describe el perfil del trabajador administrativo de rango medio e identifica y detalla la relación entre las variables “estrés laboral” y “desempeño”.

2. Población

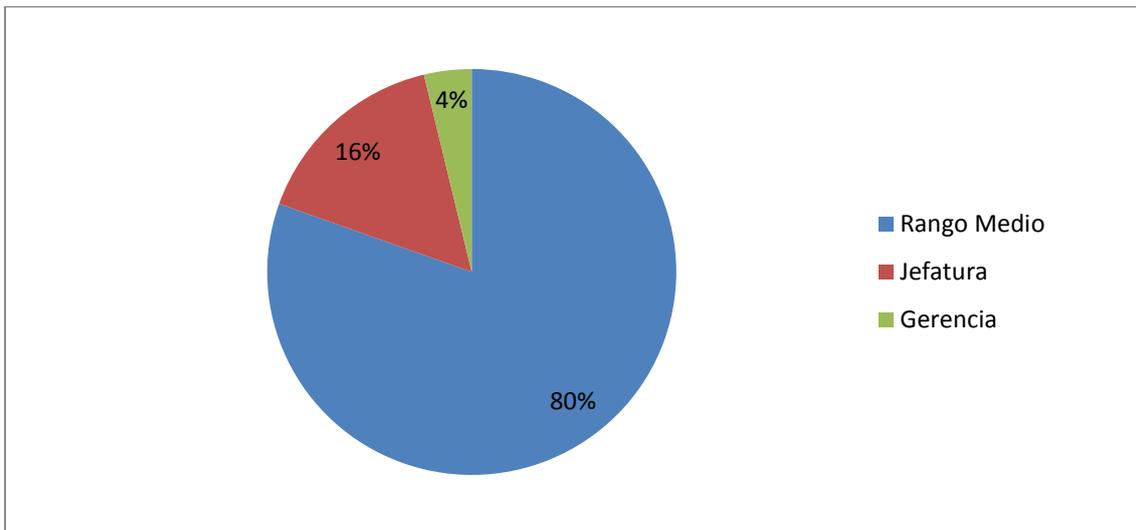
La población estudiada está comprendida por los trabajadores administrativos limeños de rango medio de una empresa productora y comercializadora de insumos para la industria minera, de petróleo y gas, y otras industrias de energía, la cual por temas de confidencialidad la denominamos como “Metalurgia”.

En cuanto a la población estudiada, se considera como trabajadores administrativos de rango medio a aquellos que no son jefes ni gerentes, llamados en adelante en la investigación como trabajadores o colaboradores. Al respecto el MINTRA menciona que los trabajadores de ese rango son personas que elaboran funciones con cierto grado de complejidad que involucran conocimientos especializados de las operaciones de los procesos y que tienen labores con determinada rutina y bajo cierta supervisión (MINTRA, 2007).

En Metalurgia trabajan un total de 362 personas que se distribuyen en tres ciudades del Perú. La sucursal principal se encuentra en Lima, que concentra a 258 trabajadores (71%). La sede del norte está en la ciudad de Cajamarca, donde labora el 5% del personal (19 personas). Finalmente, la sede del sur, ubicada en la ciudad de Arequipa, está integrada por 85 personas que representa el 24% de los trabajadores de la empresa. Los trabajadores que realizan labores de oficina son considerados como personal administrativo, mientras que los restantes realizan labores diarias de planta.

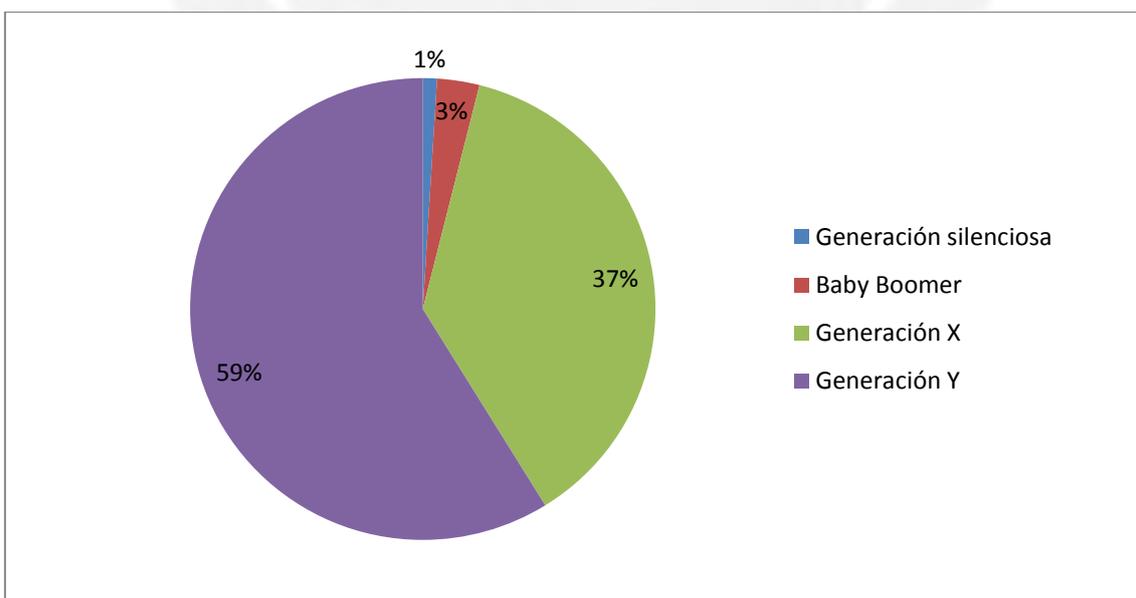
En Lima, 133 de los 258 trabajadores realiza labores administrativas (51.6%) y el resto lleva a cabo labores en planta. De ese número, quitando a jefes y gerentes, 107 corresponde a trabajadores administrativos de rango medio, lo cual representa el 80% de la sede administrativa de Lima (ver figura 7).

Figura 7: Trabajadores administrativo de Lima según tipo de cargo



De los 107 trabajadores de rango medio, 102 llegaron a completar los cuestionarios (95.3%). Por tanto, de aquí en adelante, cada vez que nos refiramos a “población”, estaremos hablando de N=102. Cabe destacar que cada empleado indicó su año de nacimiento en las encuestas, a partir de lo cual se calculó a qué generación pertenecía. Del total de la población, 60 corresponden a la generación *millennial*, 38 a la Generación X, tres son *Baby Boomers* y uno pertenece a la Generación Silenciosa. La distribución en porcentajes de la población se puede apreciar en la figura 8.

Figura 8: Rango generacional de la población



3. Herramientas e instrumentos utilizados

Para la llevar a cabo la investigación, se utilizaron herramientas cuantitativas y cualitativas que se mencionan en las siguientes secciones.

3.1. Escala de estrés laboral de la OIT –OMS

El estrés laboral se evaluó mediante un cuestionario propuesto por la OIT-OMS (ver Anexo A), el cual consta de veinticinco ítems relacionados con los estresores laborales agrupados en las siguientes dimensiones: clima organizacional, estructura organizacional, territorio organizacional, tecnología, influencia del líder, falta de cohesión y respaldo del grupo. Esta escala tiene siete opciones de respuesta tipo Likert, que van desde si la condición nunca es fuente de estrés hasta si la condición es siempre fuente de estrés (Llaneza, 2009). Se eligió esta escala ya que es la postulada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en conjunto con la Organización Mundial del Trabajo (OIT), que son entidades internacionales, competentes y reconocidas en sus materias. Este instrumento ha sido utilizado en investigaciones en países latinoamericanos y en investigaciones peruanas, tales como “Adaptación de la Escala de estrés Laboral de la OIT-OMS en trabajadores de 25 a 35 años de edad de un Contact Center de Lima” (Suárez, 2013), “Satisfacción laboral y su relación con el estrés ocupacional en enfermeras del sector de salud pública” (Torres, 2015) y “Estrés organizacional y exposición a ruido en trabajadores de la planta de envasado de una industria cervecera” (Chacín, Rojas, Rodríguez, Corzo-Alvarez, & Corzo-Ríos, 2002). Cabe resaltar que esta herramienta fue validada por un especialista y por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa.

3.2. Escala de Desempeño Individual de Williams & Anderson

El desempeño se evaluó mediante la escala propuesta por Willian & Anderson (1991). Esta escala contiene siete ítems correspondientes a los OCB-O, conductas cívicas que se centran principalmente en el beneficio de la organización, siete ítems de OCB-I, conductas cívicas organizacionales que procuran el beneficio de un individuo en particular, y siete ítems *In-Role*, conductas formales estipuladas. La escala tiene opciones de respuesta tipo Likert que van desde nunca hasta siempre (ver Anexo B). Este instrumento ha sido validado y utilizado en diversas investigaciones; y en países latinoamericanos, ha sido utilizado en el estudio “Satisfacción laboral, desempeño-individual y satisfacción del cliente en una empresa de servicios” (Hernandez & Herrera, 2006). Cabe resaltar que se utilizó esta herramienta ya que Metalurgia no cuenta con una evaluación de desempeño establecida. Este cuestionario fue validado por un especialista y por el Gerente de Recursos Humanos.

Los jefes directos calificaron a sus trabajadores (ver Anexo C) y a la vez los colaboradores se evaluaron a sí mismos (autoevaluación). Esta doble medición se dio con el fin de establecer ajustes en caso los colaboradores se sobre calificaran o sub calificaran. Sin embargo, esto no fue necesario ya que los resultados de la evaluación realizada por los jefes fueron similares a las calificaciones que se otorgaron los trabajadores (ver Anexo D).

3.4. Alfa de Cronbach

El coeficiente de Alfa de Cronbach es un índice utilizado para medir la confiabilidad (grado en que el instrumento mide lo que debería medir), es decir, la consistencia interna de una escala o instrumento. El valor del alfa cambia de acuerdo a la población estudiada; no es una característica de la escala en sí misma. Por otro lado, cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Es importante resaltar que el valor mínimo aceptable del coeficiente de fiabilidad depende de la utilización que se hará del instrumentos (Oviedo & Campo-Arias, 2005). Asimismo, se considera que tres es el número mínimo de ítems para una escala que explore un solo dominio o factor (Oviedo & Campo-Arias, 2005).

George y Mallery sugieren las siguientes recomendaciones generales para evaluar los coeficientes de Alfa de Cronbach (George & Mallery, 2003, p. 231):

- Coeficiente alfa >0.9 es excelente
- Coeficiente alfa >0.8 es bueno
- Coeficiente alfa >0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable (confiabilidad media)
- Coeficiente alfa >0.5 es pobre

3.5. Modelo de ecuaciones estructurales

Los modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Modeling* o SEM, por sus siglas en inglés) son una de las herramientas más poderosas para los estudios de relaciones causales sobre datos no experimentales cuando las relaciones son del tipo lineal. Es una metodología estadística conocida y aceptada generalmente en disciplinas como la economía, las ciencias sociales y del comportamiento. El principal aporte que realiza el SEM es que permite a los investigadores evaluar o testear modelos teóricos a través de un análisis multivariado. Asimismo, tiene la capacidad de estimar y evaluar la relación entre constructos no observables a partir de variables observadas (Cupani, 2012).

Los modelos de ecuaciones estructurales se utilizan en estudios de tipo correlacional. En ellos, solo se observa la magnitud de las variables, las cuales nunca son manipuladas. El SEM es

menos restrictivo que los modelos de regresión ya que permite incluir errores de medida tanto en las variables dependientes como independientes. (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010).

Por otro lado, es importante mencionar que, actualmente, se dispone de programas computarizados que permiten realizar este modelo. Uno de ellos, y el utilizado en la presente investigación, es el Análisis de Estructuras Momentáneas (*Analysis of Moment Structures*, AMOS), el cual fue creado por Arbuckle (2003) y permite al usuario que especifique, vea y modifique el modelo por medio de herramientas gráficas (Cupani, 2012). En el siguiente acápite se desarrollan los principales elementos del SEM.

3.5.1 Tipos de variables en los modelos de ecuaciones estructurales

En el modelo de ecuaciones estructurales se distinguen distintos tipo de variables según sea su papel y según sea su medición: las variables latentes, las variables observadas, los términos de error, las variables exógenas y las variables endógenas (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010).

En primer lugar, las variables latentes son llamadas también constructos, factores o variables no observables. Es la característica que se busca medir, pero que no se puede observar y que está libre de errores de medición. Es una variable que existe pero que no puede ser calculada de forma directa. Son conceptos abstractos que pueden ser observados indirectamente a través de indicadores (Cupani, 2012).

Por otro lado, la variable observada es también denominada de medida, indicadora o ítem. Son aquellas variables que pueden ser medidas. Es decir, las variables observadas son cada uno de los ítems que conforman los cuestionarios. Cada variable observada tiene un error ya que ningún instrumento de medición es perfecto (Cupani, 2012).

En tercer lugar, el término error representa los errores asociados a la medición de una variable y al conjunto de variables que no han sido contempladas en el modelo y que pueden afectar la medición. Cabe resaltar que los ítems de los cuestionarios no recogen al 100% la información de la variable latente; por ello, cada ítem tiene un error. El término tiene en cuenta todas las fuentes de variación que no están contempladas en el modelo. Generalmente, se considera que son variables latentes ya que no pueden ser observadas directamente (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010).

Dentro del modelo de ecuaciones estructurales, las variables latentes pueden ser variables exógenas o endógenas, dependiendo de su ubicación dentro de las relaciones causales del modelo. La variable exógena es una variable independiente ya que no recibe efecto de ninguna otra variable, pero sí puede afectar a otra. Por su parte, una variable endógena es

aquella variable que recibe efecto de otra variable. Es decir, es una variable dependiente, la cual, además, debe ir acompañada de un error (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010).

Es importante resaltar que los modelos de ecuaciones estructurales tienen convenciones particulares para identificarlos gráficamente. Las variables observables se representan encerradas en rectángulos. Las variables no observables (latentes) se representan encerradas en óvalos o círculos. Los errores (sean de medición o de predicción) se representan sin rectángulos ni círculos. Cualquier efecto estructural se representa como una flecha recta, cuyo origen es la variable predictora (independiente) y cuyo final, donde se encuentra la punta de la flecha es la variable dependiente (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010).

En la presente investigación, las variables latentes son el Estrés laboral (ES) y el Desempeño (DE), las cuales están representadas mediante óvalos. El primero de ellos es la variable exógena y el segundo, es la variable endógena. Por otro lado, las variables observables son cada uno de los ítems que conforman el cuestionario de estrés laboral propuesto por la OIT y la OMS, y el cuestionario de desempeño laboral propuesto por Williams & Anderson. Los términos de error se encuentran representados por círculos.

3.5.2 Evaluación del modelo

Ruiz, Pardo & San Martín (2010) y Cupani (2012), mencionan que para evaluar la calidad de un modelo y ver si sirve como aproximación al fenómeno real, es decir, para ver su poder de predicción, se utilizan los estadísticos de bondad de ajuste. Existen tres tipos de ellos: medidas absolutas del ajuste, las cuales evalúan el ajuste global del modelo; las medidas de ajuste incremental o comparativas, que comparan el modelo propuesto con otros modelos especificados por el investigador; y las medidas de ajuste parsimonioso, que valoran el ajuste respecto al número de parámetros utilizado (Cupani, 2012; Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010).

Es importante resaltar, que la literatura propone tener en cuenta múltiples indicadores para evaluar el ajuste del modelo (Hu & Bentler, 1995 citado en Cupani, 2012). Entre lo más usados están el estadístico chi-cuadrado, la razón de chi-cuadrado sobre los grados de libertad (CMIN/DF), el cambio en chi-cuadrado entre los modelos alternativos, el índice de ajuste comparativo (CFI), el índice de bondad de ajuste (GFI), y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA). En la figura 9, se puede apreciar los índices más utilizados con su abreviatura y el valor de referencia que deben alcanzar cada uno para indicar un buen ajuste (Cupani, 2012).

Figura 9: Estadísticos de bondad de ajuste y criterios de referencia

Estadístico	Abreviatura	Criterio
Ajuste absoluto		
Chi-cuadrado	χ^2	Significación > 0,05
Razón Chi-cuadrado / grados de libertad	χ^2/df	Menor que 3
Ajuste comparativo		
Índice de bondad de ajuste comparativo	CFI	$\geq 0,95$
Índice de Tucker-Lewis	TLI	$\geq 0,95$
Índice de ajuste normalizado	NFI	$\geq 0,95$
Ajuste parsimonioso		
Corregido por parsimonia	NFI PNFI	Próximo a 1
Otros		
Índice de bondad de ajuste	GFI	$\geq 0,95$
Índice de bondad de ajuste corregido	AGFI	$\geq 0,95$
Raíz del residuo cuadrático promedio	RMR	Próximo a cero
Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación	RMSEA	< 0,08

Fuente: Ruiz, Pardo y San Martín (2010)

En la presente investigación se considerara el Índice de Bondad de Ajuste Comparativo (CFI). Este índices debe ser mayor o igual a 0.95 para considerarse que el modelo tiene un buen ajuste, lo cuales mientras más se acerquen a uno indican un mejor ajuste.

Por otro lado, además del índice CFI, se tendrá en cuenta la probabilidad (P) de que un factor influya en otro. Para que haya una influencia significativa la probabilidad debe ser menos que 10% (0.1). Cuanto mayor sea “P” peor será el ajuste. Además cabe resaltar que para rechazar la hipótesis nula (el estrés laboral no influye en el desempeño) la probabilidad debe ser menor de 0.1 (Lara, 2014).

3.6. Entrevistas a expertos, trabajadores y jefes de Metalurgia

Para reforzar la teoría mostrada en el marco teórico, se entrevistó a especialistas en Recursos Humanos, quienes brindaron su apreciación en cuanto a los temas de estrés laboral, desempeño, y características de las generaciones. Por otro lado, se realizó entrevistas a los jefes y trabajadores de distintas áreas de la empresa para apoyar la información cualitativa obtenida y dar una mejor interpretación de los resultados. Se realizaron 20 entrevistas a trabajadores de las diferentes áreas de la empresa y a cinco jefes de la organización con el fin de obtener una explicación de detallada de los datos cualitativos. Asimismo se realizaron seis entrevistas a expertos vinculado al tema, las cuales se diseñaron tomando en cuenta el marco teórico y objetivos de la investigación.

4. Ejecución y recolección de datos

El cuestionario y las escalas se enviaron al área de Recursos Humanos para que esta las distribuya a los correos electrónicos de los trabajadores de la empresa. Asimismo, RRHH notificó la importancia de realizarlas ya que era de interés para la entidad contar con los resultados. Para las entrevistas, se concretaron entrevistas con los expertos de los temas en cuestión y con los jefes, gerentes o encargados del área de Recursos Humanos.



CAPITULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se analizarán los resultados obtenidos de las encuestas, lo cual se complementará con la información recogida a través de las entrevistas a trabajadores y jefes.

1. Resultados de estrés laboral

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos de estrés laboral a nivel general, por generación, por factor y por área.

1.1 Resultado generales

El estrés laboral fue medido a través del cuestionario de la OIT-OMS (ver Anexo A). De acuerdo a lo explicado en el capítulo anterior, el cuestionario consta de 25 preguntas cuyas respuestas son de tipo Likert y van del 1 (Nunca) al 7 (Siempre). Por lo tanto, la puntuación de cada trabajador, que es la suma de todas sus respuestas, fluctuará entre 25 si marcarse “nunca” en todas las preguntas, y 175 si marcarse “siempre”. Teniendo en cuenta que las respuestas “nunca”, “siempre”, y el resto de respuestas, se refieren a si el enunciado genera estrés en el trabajador, una menor puntuación indica un menor nivel de estrés.

Los resultados muestran que el nivel total de estrés de la población analizada es bajo, teniendo una media de 56.17 cuando el rango para este nivel va de 25 a 89 (ver tabla 2). Además, la desviación estándar total es de 23.10, lo cual hace que, ya sea sumando o restándola de la media, el resultado se mantenga en el mismo rango.

Contabilizando los resultados por trabajador, observamos que 94 de ellos –el 92% de la población– obtuvieron una puntuación que los sitúa en un nivel bajo de estrés. El 4% muestra un nivel intermedio y el 4% restante muestra un nivel que, si bien no es catalogado por la herramienta como “alto”, sí se considera con presencia de estrés.

Tabla 2: Nivel de estrés total de los trabajadores administrativos de rango medio

Nivel estrés total	Rango puntaje	Nº trabajadores	Porcentaje	Media	Desv. Estándar
Nivel bajo	25 - 89	94	92%	51.41	± 16.15
Nivel intermedio	90 - 116	4	4%	95.25	± 3.30
Nivel estrés	117 - 152	4	4%	128.75	± 9.46
Nivel alto	153 - 175	-	0%	-	-
Total		102	100%	56.17	± 23.10

1.2 Resultados por género

En cuanto al nivel de estrés por género, los resultados arrojaron que las mujeres presentan un nivel de estrés más elevado que los varones, con un puntaje promedio de 66.03

frente a 52.05 de los hombres (ver tabla 3). Del total de trabajadores hombre, un 94% muestra un nivel bajo de estrés frente a 87% de las mujeres.

Tabla 3: Nivel de estrés según género

Nivel de estrés	Puntaje	Hombres				Mujeres			
		Nº trab.	Porcentaje	Media	Desv. Est.	Nº trab.	Porcentaje	Media	Desv. Est.
Nivel bajo	25 - 89	68	94%	48.82	± 15.31	26	87%	58.19	± 16.63
Nivel intermedio	90 - 116	3	4%	95.33	± 4.04	1	3%	95.00	± 0.00
Nivel estrés	117 - 152	1	1%	142.00	± 0.00	3	10%	124.33	± 4.16
Total		72	100%	52.05	± 20.61	30	100%	66.03	± 25.99

1.3 Resultados por edad

Pasando al análisis por edad (ver tabla 4), observamos que los cuatro rangos generacionales muestran, en promedio, un nivel de estrés bajo. No obstante, es el rango entre 21 a 35 años los que tienen un nivel de estrés mayor que las demás. Del total de sus encuestados, 84% muestra un nivel de estrés bajo, cuando en el caso del grupo ya mencionado, este indicador llega a 97%.

Tabla 4: Nivel de estrés por edad

Edad	Nº trab.	Nivel de estrés total						Media	Desv. Estándar
		Bajo		Intermedio		Estrés			
		Nº trab.	%	Nº trab.	%	Nº trab.	%		
21 a 35 años	60	58	97%	1	2%	1	2%	55.00	± 19.32
36 a 50 años	38	32	84%	3	8%	3	8%	59.37	± 28.37
51 a 65 años	3	3	100%	-	0%	-	0%	46.67	± 20.01
65 a más	1	1	100%	-	0%	-	0%	33.00	± 0.00
Total	102	94	92%	4	4%	4	4%	56.17	± 23.10

1.4 Resultados por grado de instrucción

Al analizar a los trabajadores de la empresa en base a su nivel educativo, se separó los resultados en tres grupos: trabajadores con educación técnica (completa o incompleta), trabajadores con educación universitaria (completa o incompleta) y trabajadores con educación avanzada (personas que han completado la educación universitaria y han realizado estudios posteriores como diplomados, cursos de especialización, MBA, maestrías o doctorados, ya sean culminados o en curso).

Los resultados para esta variable (ver tabla 5), muestran que el grupo con mayor nivel promedio de estrés son los que cuentan con estudios avanzados (58.44), seguido por los que tienen educación técnica (56.00) y finalmente el grupo con educación universitaria (54.52). De los cuatro trabajadores de la población que tienen un nivel de estrés elevado, tres pertenecen al grupo con estudios avanzados.

Tabla 5: Nivel de estrés por grado de instrucción

Educación	N° trab.	Nivel de estrés total						Media	Desv. Estándar
		Bajo		Intermedio		Estrés			
		N° trab.	%	N° trab.	%	N° trab.	%		
Técnica	18	15	83%	2	11%	1	6%	56.00	± 25.99
Universitaria	48	46	96%	2	4%	-	0%	54.52	± 17.64
Avanzada	36	33	92%	-	0%	3	8%	58.44	± 28.00
Total	102	94	92%	4	4%	4	4%	56.17	± 23.10

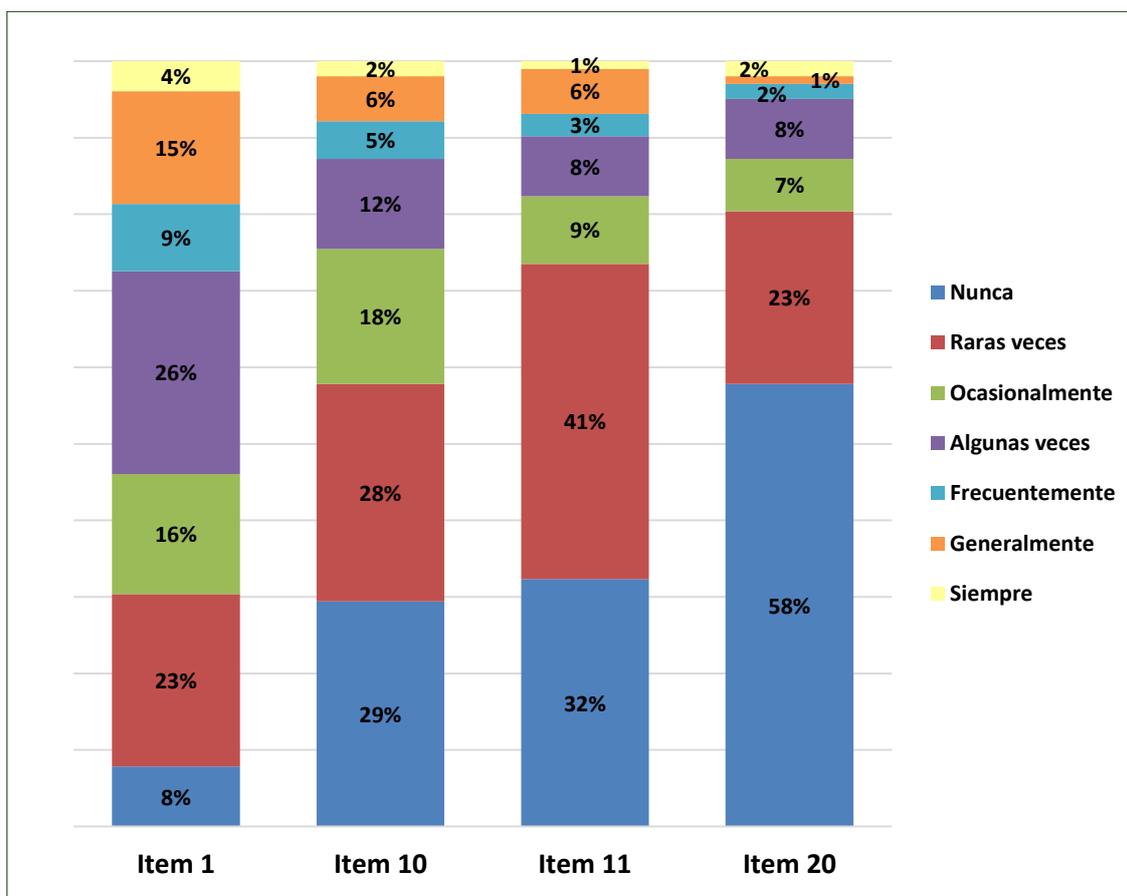
1.5 Resultados por factores

Los 25 enunciados o ítems del cuestionario se agrupan en siete categorías o factores, los cuales son: clima organizacional, estructura organizacional, territorio organizacional, tecnología, influencia del líder, falta de cohesión y respaldo del grupo. Para cada dimensión, se presentarán los resultados estadísticos obtenidos (parte cuantitativa) y la explicación del porqué de esos resultados (parte cualitativa).

2.3.1 Factor: Clima organizacional

Como se mencionó en el marco teórico, el clima en una organización puede resultar un factor estresante. A su vez, se expresó que el clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, entre ellas el estilo de dirección, gestión de la organización y políticas. En la escala propuesta por la OIT-OMS, la dimensión de estrés en clima organizacional se centra en las variables mencionadas ya que los ítems buscan medir el estrés en torno a temas relacionadas con la estrategia, metas, misión y dirección de la organización. En la figura 10 se puede apreciar los resultados en porcentaje por ítem.

Figura 10: Resultados del factor “Clima organizacional”



Ítem 1: El 19% de integrantes de la empresa expresa sentir, siempre o generalmente, estrés frente a la expresión “la gente no comprende la misión y metas de la organización”. Por su parte, el 51% menciona que, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, presenta estrés respecto al enunciado. El 30% restante señala que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 10: El 8% de trabajadores indica que generalmente o siempre siente estrés en relación a la expresión “la estrategia de la organización no es bien comprendida”. Por otro lado, 34% indica que experimenta estrés, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, frente a lo mencionado. La diferencia, 58%, expresa que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 11: El 7% expresa sentir siempre o generalmente estrés por el enunciado “las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño”. El 20% indica que ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente muestra estrés por la expresión. El 73% indica que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 20: El 3% expresa sentir siempre o generalmente estrés por el enunciado “la organización carece de dirección y objetivo”. El 17% indica que ocasionalmente, algunas veces

o frecuentemente muestra estrés por la expresión. El 80% % indica que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

En relación al clima organizacional, al considerar que un trabajador empieza a sentir estrés desde la respuesta “ocasionalmente” en adelante, son dos los enunciados que resaltan. En primer lugar, la mayoría de los trabajadores, el 70%, muestra algún grado de estrés frente a la situación de que la gente no comprenda la misión y metas de la organización. En segundo lugar, al 42% de trabajadores le genera estrés el hecho de que la estrategia de la empresa no sea bien comprendida.

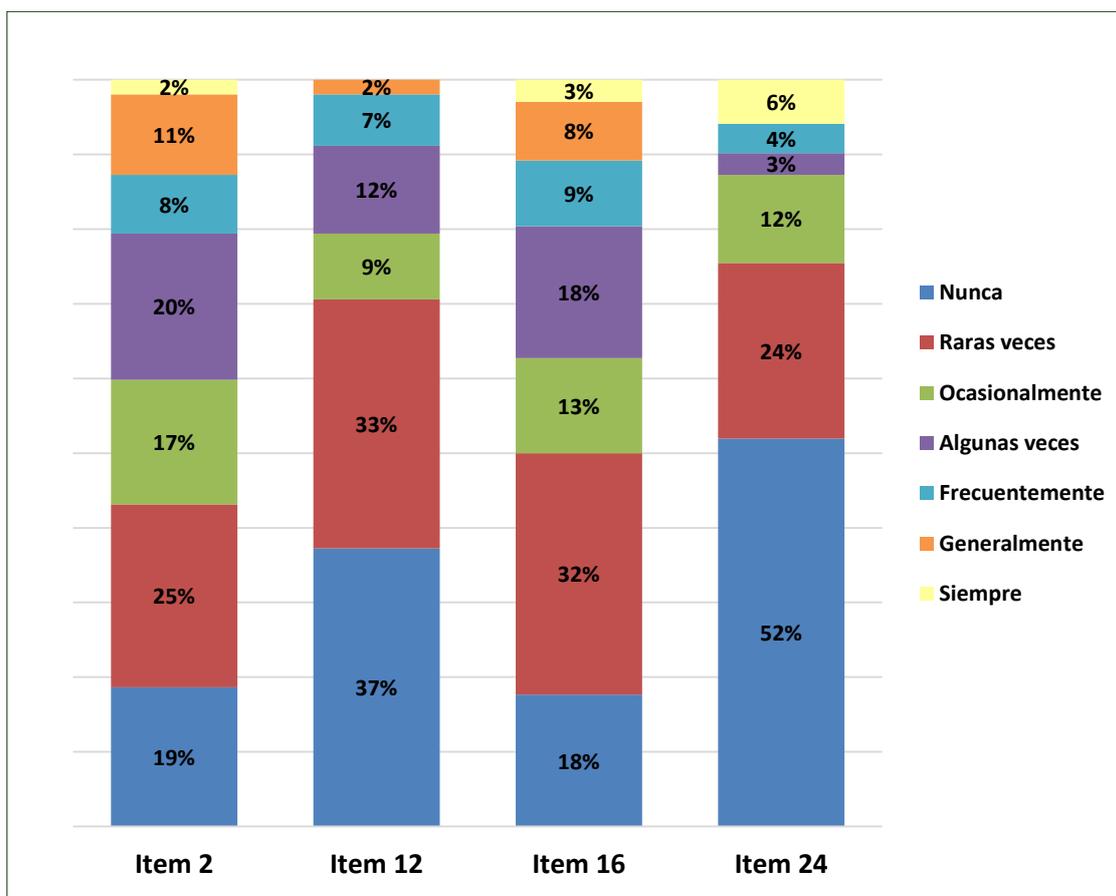
Respecto a lo expuesto, y en apoyo con la información cualitativa (entrevistas realizadas a los trabajadores), se encuentra que esta situación se puede dar ya que los trabajadores no tienen presente cual es el planeamiento estratégico de Metalurgia. Si bien éste les ha sido comunicado cuando ingresan a laborar a la organización, este solo es recordado al momento que se realizan evaluaciones o auditorias; no se aprecia una interiorización de él. En cuanto a la información recopilada de las entrevistas realizadas a algunos jefes, estos confirman lo mencionado por los trabajadores: el planeamiento estratégico de la empresa no es muy difundido. Sin embargo, consideran que los colaboradores deberían mostrar algún interés por conocer la misión y visión de la empresa, que ellos mismos deberían preguntar cuáles son.

Por otro lado, los trabajadores relacionan al clima laboral con el compañerismo y el ambiente que la persona puede percibir del entorno organizacional. Además exponen que la percepción que se pueda tener del clima puede variar entre áreas. Los trabajadores mencionan, en relación al clima, que lo que les produce estrés es la ausencia de compañerismo entre áreas; sin embargo, dicen que si existe mucho compañerismo entre el grupo de trabajo al que pertenecen. Esta información se ve respaldada por lo mencionado por los jefes.

2.3.2 Factor: Estructura organizacional

En torno al estrés laboral en relación a la estructura organizacional, entendemos esta como la burocracia y la jerarquía que existe dentro de una empresa. En la escala de la OIT-OMS se abarca lo mencionado ya que los enunciados tratan temas tales como el “papeleo” en la empresa, la cadena de mando, la forma de rendir informes y el control sobre el trabajo. En la figura 11 se puede apreciar los resultados en porcentaje por ítem.

Figura 11: Resultados del factor “Estructura organizacional”



Ítem 2: El 13% expresa sentir siempre o generalmente estrés por el enunciado “la forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado”. El 44% indica que ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente muestra estrés por la expresión. El 43% indica que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 12: El 2% de integrantes de la empresa expresa sentir, siempre o generalmente, estrés frente a la expresión “una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo”. Por su parte, el 27% menciona que, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, presenta estrés respecto al enunciado. El 71% restante señala que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 16: El 11% de trabajadores indica que generalmente o siempre siente estrés en relación a la expresión “la estructura formal tiene demasiado papeleo”. Por otro lado, 39% indica que experimenta estrés, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, frente a lo mencionado. La diferencia, 50%, expresa que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 24: El 6% expresa sentir siempre o generalmente estrés por el enunciado “la cadena de mando no se respeta”. El 19% indica que ocasionalmente, algunas veces o

frecuentemente muestra estrés por la expresión. El 75% indica que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Respecto a la estructura organizacional, al considerar que un trabajador empieza a sentir estrés desde la respuesta “ocasionalmente” en adelante, son dos los enunciados que destacan. En primer lugar, el 57% de las personas evidencia algún grado de estrés frente a la forma de rendir informes entre superior y subordinado. En relación a lo expuesto, y en base a la información recolectada, existen equipos en donde esta situación resalta, tales como la dirección de Representaciones y Proyectos, y el grupo de Seguridad y Medio Ambiente

En segundo lugar, a la mitad de los trabajadores le genera estrés el hecho de que la estructura formal tiene demasiado papeleo, lo cual en el caso de Metalurgia se debe a que forma parte de un grupo empresarial transnacional y tienen procedimientos generales estandarizados para todos los países que lo conforman, los cuales son imposibles de sintetizar.

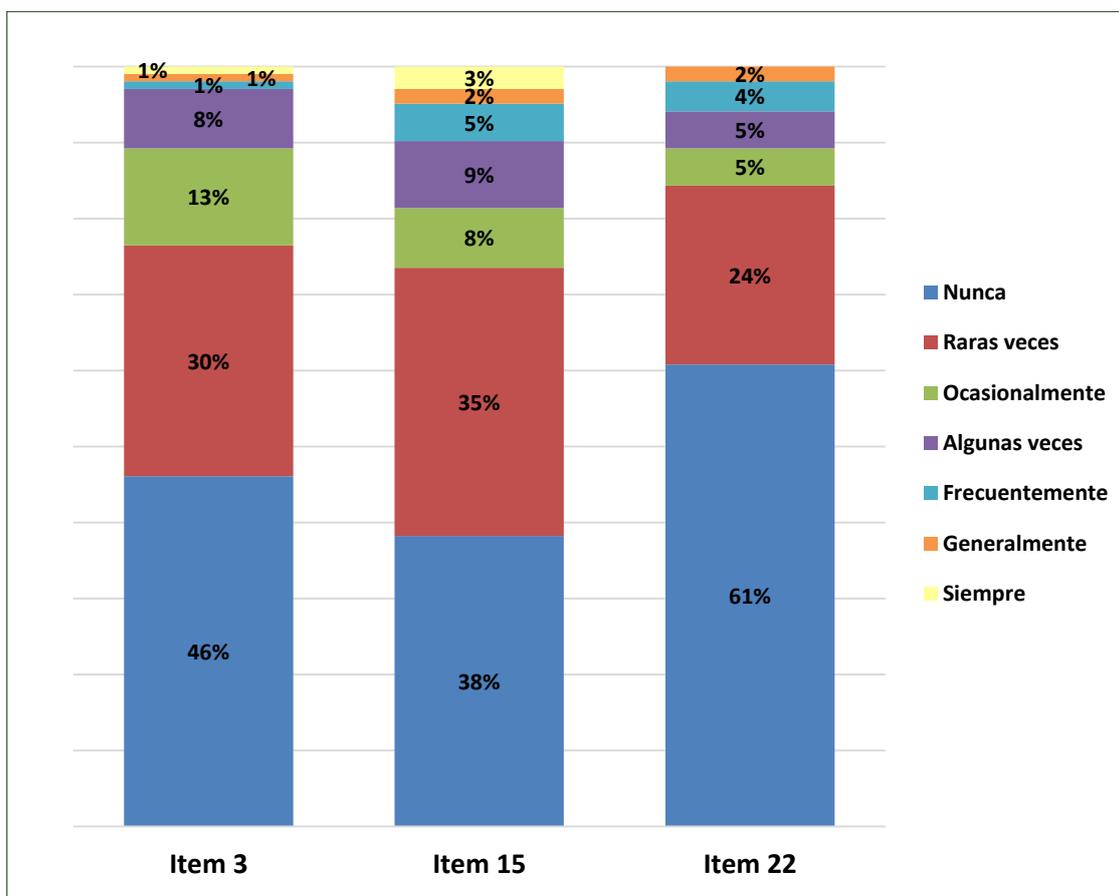
Respecto a lo mencionado, y en apoyo con la información cualitativa (entrevistas realizadas a los trabajadores), los trabajadores mencionan que la relación entre subordinado y jefe en general es buena, pero ello puede variar dependiendo del área. Además, resaltan que las ideas pueden ser expresadas abiertamente. Por otro lado, mencionan que pueden discrepar algunas veces las ideas del jefe y del trabajador y que ello puede generar estrés; sin embargo consideran que esto es algo normal ya que todos tienen diferentes caracteres. Los trabajadores consideran que se produce estrés por rendir informes debido a que el tiempo puede llegar a ser escaso para cumplir determinada función. También, está el hecho de la falta de reconocimiento del superior hacia el subordinado.

En cuanto a la burocracia, los colaboradores expresan que sienten un poco de estrés porque no se pueda seguir el curso de una tarea hasta tener todas las firmas necesarias, lo cual retrasa sus labores. Sin embargo, entienden que es parte del proceso y que es difícil que se pueda agilizar.

2.3.3 Factor: Territorio organizacional

De acuerdo a lo mencionado en la teoría, el territorio organizacional es un concepto que abarca el espacio personal o el escenario en donde el trabajador realiza sus funciones diarias. Estudios han comprobado que la territorialidad puede ser un potente estresor. El cuestionario de la OIT-OMS abarca temas tales como el espacio y actividades de trabajo y la relación con otros grupos de trabajo. En la figura 12 se puede apreciar los resultados en porcentaje por ítem.

Figura 12: Resultados del factor “Territorio organizacional”



Ítem 3: El 2% de integrantes de la empresa expresa sentir, siempre o generalmente, estrés frente a la expresión “no estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo”. Por su parte, el 22% menciona que, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, presenta estrés respecto al enunciado. El 76% restante señala que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 15: El 5% de trabajadores indica que generalmente o siempre siente estrés en relación a la expresión “no se tiene derecho a un espacio privado de trabajo”. Por otro lado, 22% indica que experimenta estrés, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, frente a lo mencionado. La diferencia, 73%, expresa que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 22: El 2% expresa sentir siempre o generalmente estrés por el enunciado “me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo”. El 14% indica que ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente muestra estrés por la expresión. El 84% indica que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Respecto al territorio organizacional, al considerar que un trabajador empieza a sentir estrés desde la respuesta “ocasionalmente” en adelante, son dos los enunciados que destacan ya

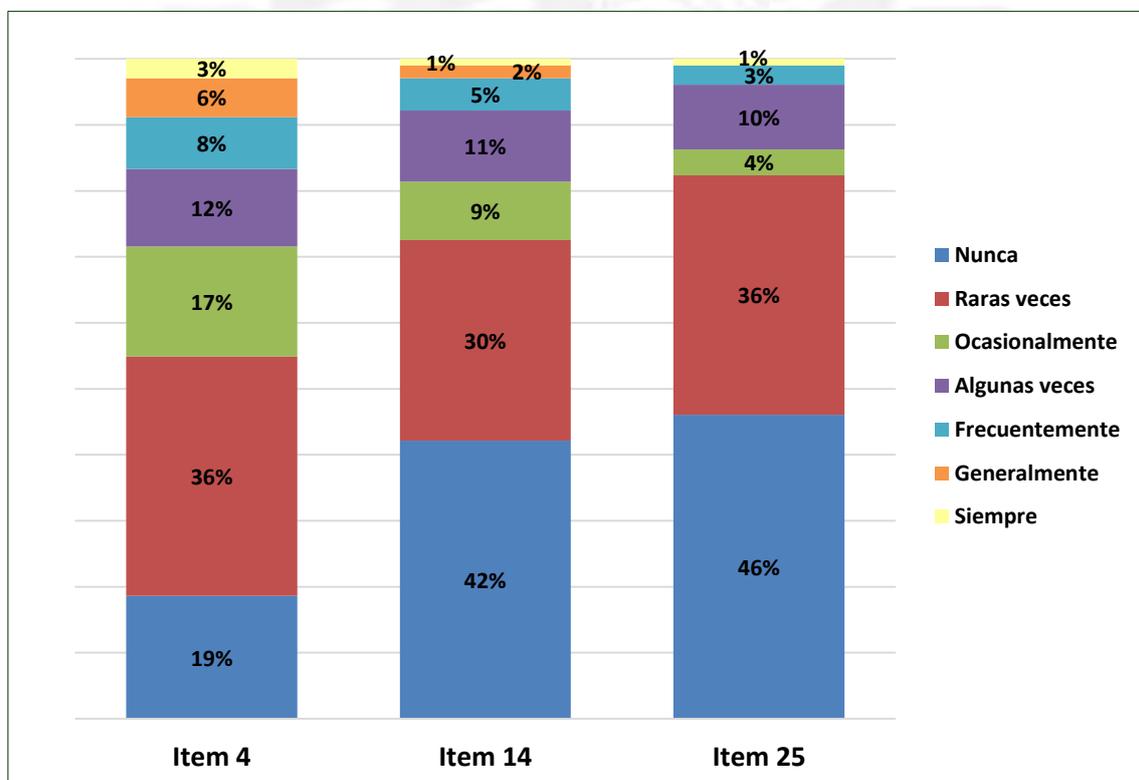
que alrededor de la cuarta parte de los trabajadores indico sentir estrés por las expresiones “no estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo” y “no se tiene derecho a un espacio privado de trabajo”.

En relación a lo mencionado, los colaboradores indicaron que si están en condiciones de controlar las tareas de su área; sin embargo sienten estrés porque el tiempo le es escaso para terminar algunas funciones. Es decir, consideran que tienen los conocimientos necesarios para cumplir sus tareas, pero que sienten que el tiempo para realizarlas es insuficiente. Por otro lado, si bien la cuarta parte de los colaboradores indicaron sentir estrés por no tener derecho a un espacio privado de trabajo, en las entrevistas opinaron que no sentían estrés por ello ya que consideran que si poseen un ambiente propio para realizar sus labores.

2.3.4 Factor: Tecnología

La tecnología en una organización puede potenciar el estrés dependiendo de la disponibilidad de recursos que posea el trabajador, en relación con las obligaciones laborales que tenga, además de la capacitación para el uso de la tecnología. Los enunciados del cuestionario de la OIT-OMS abarcan temas tales como la tecnología, el conocimiento con el que cuenta en torno a ella y los recursos disponibles para llevar a cabo las labores. En la figura 13 se puede apreciar los resultados en porcentaje por ítem.

Figura 13: Resultados del factor “Tecnología”



Ítem 4: El 9% de integrantes de la empresa expresa sentir, siempre o generalmente, estrés frente a la expresión “el equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado”. Por su parte, el 36% menciona que, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, presenta estrés respecto al enunciado. El 55% restante señala que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 14: El 3% de trabajadores indica que generalmente o siempre siente estrés en relación a la expresión “No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo”. Por otro lado, 25% indica que experimenta estrés, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, frente a lo mencionado. La diferencia, 72%, expresa que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 25: El 1% expresa sentir siempre o generalmente estrés por el enunciado “no se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia”. El 17% indica que ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente muestra estrés por la expresión. El 82% indica que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

En cuanto a la dimensión tecnología, los resultados muestran que en general los trabajadores no presentan estrés con relación a este factor. En base a la información recolectada por medio de las entrevistas, es importante mencionar, que los trabajadores consideran que la tecnología que se tiene actualmente en la empresa es adecuada para realizar sus labores. Sin embargo, al considerar que un trabajador empieza a sentir estrés desde la respuesta “ocasionalmente”, más de la cuarta parte experimenta estrés por el enunciado “No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo” y el 45% por la expresión “el equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado”.

Respecto a lo mencionado, y en apoyo con la información cualitativa (entrevistas realizadas a los trabajadores), el personal administrativo de rango medio de la empresa indica que siente estrés por la falta de conocimiento técnico, en el sentido que consideran falta realizar capacitaciones a los trabajadores, no por el hecho de no saber cómo hacer su trabajo o manejar los programas tecnológicos sino porque consideran que es importante mantenerse actualizado constantemente y profundizar algunos conocimientos, lo cual ayudaría a mejorar su performance. Además, consideran que dotar de capacitaciones al personal es una manera de valorar a los recursos humanos.

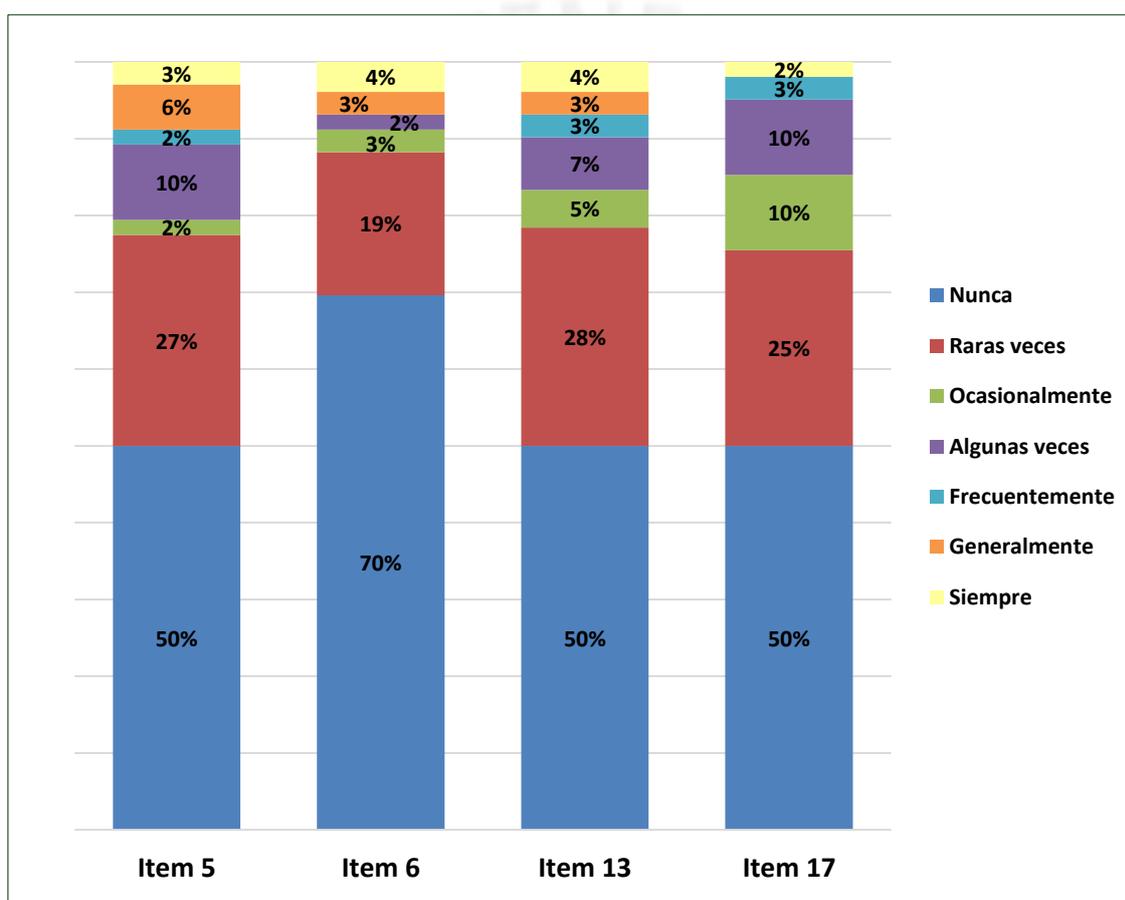
Por otro lado, los colaboradores sienten estrés porque consideran que el equipo de trabajo, en ocasiones, es insuficiente para realizar todas las funciones requeridas. Indican que la presión y el acelerado ritmo de trabajo los hacen sentir que debería haber más personas en el grupo para realizar las labores. En base a lo expresado por los jefes, es importante mencionar

que durante temporadas se contrata personal extra, pero son sólo puestos temporales que se abren cuando se realiza la implementación de algún proyecto o cuando va a haber una auditoría.

2.3.5 Factor: Influencia del líder

La influencia del líder y la forma de aplicarla es una fuente potencial de estrés. Algunos líderes ayudan a propiciar estrés, mientras que otros lo reducen o ayudan a controlarlo. En relación a lo mencionado, las expresiones del cuestionario de la OIT-OMS tocan temas tales como el respeto y preocupación por parte del supervisor hacia los subordinados, así como la confianza hacia ellos. En la figura 14 se puede apreciar los resultados en porcentaje por ítem.

Figura 14: Resultados del factor “Influencia del líder”



Ítem 5: El 9% de integrantes de la empresa expresa sentir, siempre o generalmente, estrés frente a la expresión “mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes”. Por su parte, el 14% menciona que, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, presenta estrés respecto al enunciado. El 77% restante señala que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 6: El 7% de integrantes de la empresa expresa sentir, siempre o generalmente, estrés frente a la expresión “mi supervisor no me respeta”. Por su parte, el 5% menciona que,

ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, presenta estrés respecto al enunciado. El 88% restante señala que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 13: El 7% de integrantes de la empresa expresa sentir, siempre o generalmente, estrés frente a la expresión “mi supervisor no se preocupa por mi bienestar personal”. Por su parte, el 15% menciona que, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, presenta estrés respecto al enunciado. El 78% restante señala que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 17: El 2% de integrantes de la empresa expresa sentir, siempre o generalmente, estrés frente a la expresión “mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo”. Por su parte, el 23% menciona que, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, presenta estrés respecto al enunciado. El 75% restante señala que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

En relación a la influencia del líder, los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores no presentan estrés en relación a ello. Es decir, los colaboradores se sienten respaldados por sus supervisores. En base a la información recogida, es importante mencionar, en base a la información recolectada, que es difícil que un jefe no confíe en el desempeño de sus subordinados ya que el ritmo de trabajo de la organización hace indispensable que tenga que delegar funciones. Sin embargo, al considerar que un trabajador empieza a sentir estrés desde la respuesta “ocasionalmente”, la cuarta parte de los trabajadores experimenta estrés por el enunciado “mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo” y el 23% por la expresión “mi supervisor no da la cara por mi ante los jefes”. Al respecto, es importante mencionar que en el entorno de la organización, no es usual que un jefe realice esta acción.

Respecto a lo mencionado, y en apoyo con la información cualitativa (entrevistas realizadas a los trabajadores), los trabajadores mencionan que el jefe confía en su trabajo y en el de sus compañeros. Además, exponen que lo que propicia esta situación es el acelerado ritmo de trabajo, lo cual hace imposible desconfiar en el trabajador, centralizando funciones o revisando las tareas del subordinado constantemente.

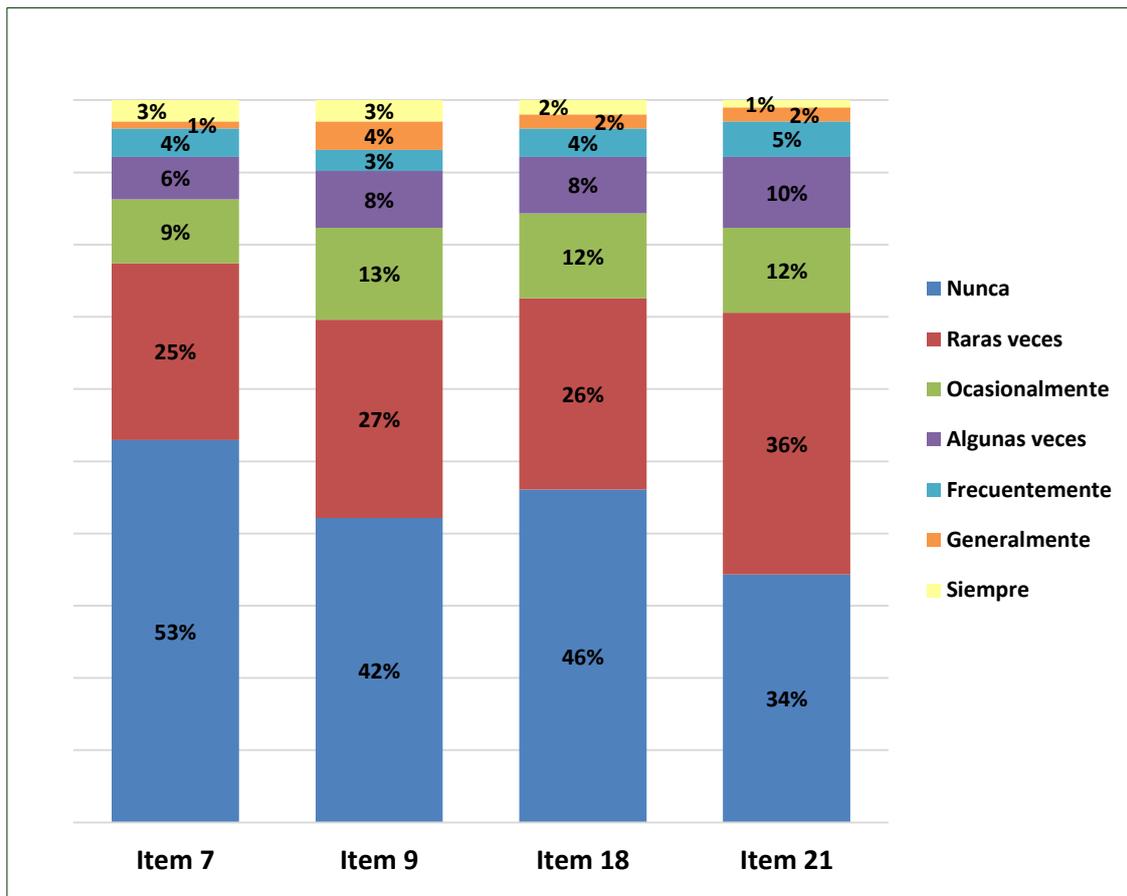
Por otro lado, señalan que no han visto casos en donde el jefe abogue por otro trabajador, pero consideran que de presentarse la situación si lo harían. Además, consideran injusto, que de darse la situación, el jefe no interceda por el subordinado.

Es importante resaltar que los colaboradores mencionan que los jefes si te interesan por su bienestar personal en temas relacionados a enfermedades o problemas emocionales, pero consideran que esto no se da de igual manera en todas las áreas.

2.3.6 Factor: Falta de cohesión

Como se mencionó en el marco teórico, la falta de cohesión de un grupo para el cumplimiento de los objetivos de trabajo es considerado un factor estresante para el logro de recompensas dentro de la organización. En este sentido, los ítems del cuestionario abarcan temas tales como la colaboración, prestigio organización y presión del grupo de trabajo. En la figura 15 se puede apreciar los resultados en porcentaje por ítem.

Figura 15: Resultados del factor “Falta de cohesión”



Ítem 7: El 4% expresa sentir siempre o generalmente estrés por el enunciado “no soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha”. El 19% indica que ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente muestra estrés por la expresión. El 77% indica que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 9: El 7% de integrantes de la empresa expresa sentir, siempre o generalmente, estrés frente a la expresión “mi equipo no disfruta de status o prestigio dentro de la organización”. Por su parte, el 23% menciona que, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, presenta estrés respecto al enunciado. El 70% restante señala que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 18: El 4% de trabajadores indica que generalmente o siempre siente estrés en relación a la expresión “mi equipo se encuentra desorganizado”. Por otro lado, 24% indica que experimenta estrés, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, frente a lo mencionado. La diferencia, 72%, expresa que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 21: El 3% expresa sentir siempre o generalmente estrés por el enunciado “mi equipo me presiona demasiado”. El 26% indica que ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente muestra estrés por la expresión. El 71% indica que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

En relación a la categoría falta de cohesión, los resultados arrojan que la mayoría de los trabajadores no siente estrés por los enunciados que lo componen. Lo mencionado se ve respaldado por la información proporcionado por las entrevistas. En donde se menciona que los equipos trabajan conjuntamente hacia un mismo fin, ya que la afectación del trabajo de uno repercute al final en el trabajo de todo el grupo. Por otro lado, al considerar que un trabajador empieza a sentir estrés desde la respuesta “ocasionalmente” en adelante, el 29% siente estrés por la expresión “mi equipo me presiona demasiado”. Al respecto, en base a la información recolectada, los trabajadores expresan que el ritmo acelerado de trabajo ocasiona que exista presión en acabar el trabajo rápidamente, lo cual genera presión de equipo ya que el trabajo de uno depende casi siempre del trabajo de otro.

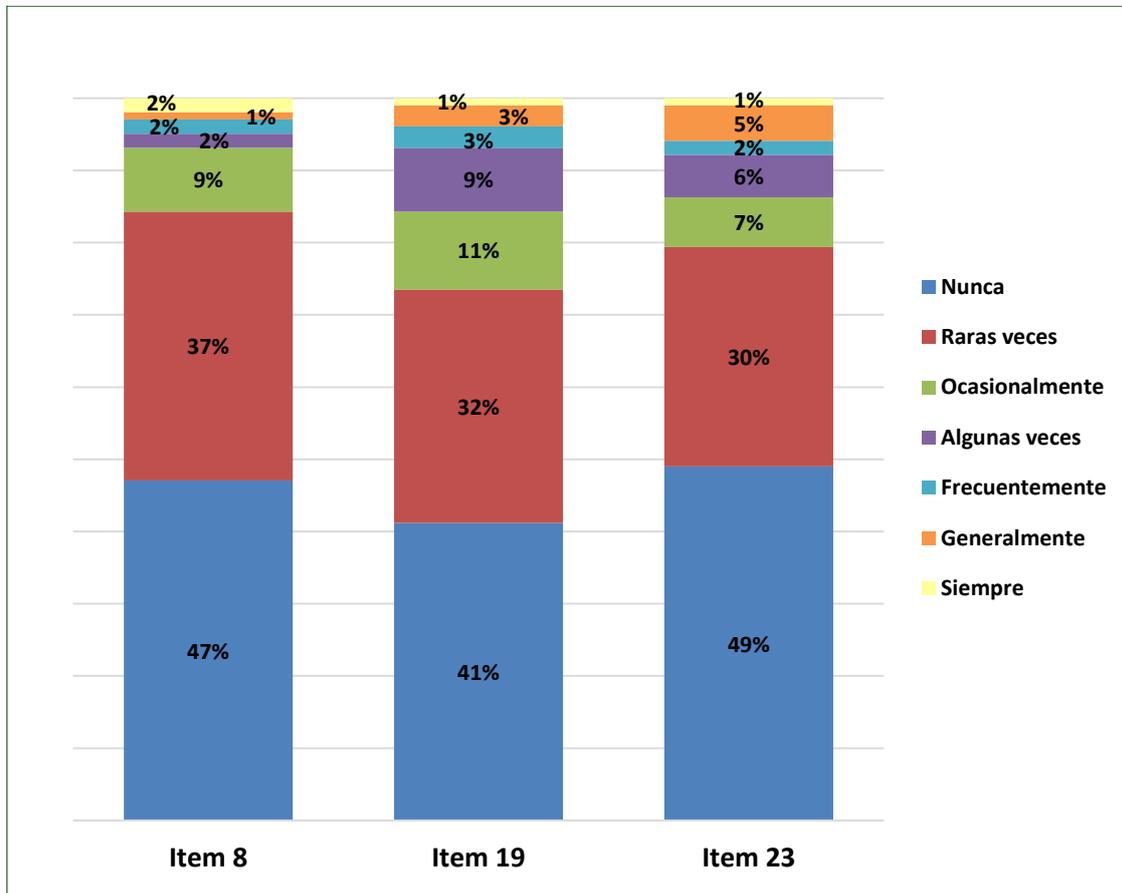
Los colaboradores mencionan que sienten estrés porque su equipo de trabajo los presiona, pero que una persona siempre tendrá este tipo de presión ya que el trabajo es una cadena, en donde la labor de uno, muchas veces, depende de las tareas del otro. Los trabajadores señalan que hay presión de equipo los tiempos que se deben cumplir y que se exige cuando alguien del grupo se demora en realiza alguna tarea ya que eso perjudica el trabajo de todos. Además, comentan que la presión que pueda sentir un trabajador por parte del grupo depende del carácter de cada persona y de la experiencia que esta pueda poseer. Asimismo, mencionan que la presión no solo se da el propio grupo de trabajo sino también entre áreas. Por otro lado, los colaboradores expresan que sus equipos de trabajo están organizados, pero que hay cosas que se pueden mejorar, siendo la más resaltantes la comunicación, *feedback* del jefe al subordinado y entre el mismo grupo, así como la realización de más capacitaciones. Consideran que de esta manera, la presión de grupo podría disminuir y así todos realizarían sus labores de una manera más eficiente.

2.3.7 Factor: Respaldo del grupo

Las personas son seres sociales que buscan ser parte de un grupo. En este sentido, cuando los trabajadores no sienten respaldo por parte de su equipo, pueden presentar estrés. Al

respecto, la escala de la OIT-OMS, abarca esta dimensión mediante ítems relacionados a la protección, respaldo y ayuda del grupo. En la figura 16 se puede apreciar los resultados en porcentaje por ítem.

Figura 16: Resultados del factor “Respaldo de grupo”



Ítem 8: El 3% expresa sentir siempre o generalmente estrés por el enunciado “mi equipo no respalda mis metas profesionales.”. El 13% indica que ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente muestra estrés por la expresión. El 84% indica que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 19: El 4% de integrantes de la empresa expresa sentir, siempre o generalmente, estrés frente a la expresión “Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.”. Por su parte, el 23% menciona que, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente, presenta estrés respecto al enunciado. El 73% restante señala que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

Ítem 23: El 6% de trabajadores indica que generalmente o siempre siente estrés en relación a la expresión “mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.”. Por otro lado, 15% indica que experimenta estrés, ocasionalmente, algunas veces o frecuentemente,

frente a lo mencionado. La diferencia, 79%, expresa que nunca o raras veces siente estrés por el enunciado.

En relación al respaldo del grupo, los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores no presentan estrés en relación a ello. Es decir, los colaboradores, generalmente, se sienten respaldados por sus compañeros. Sin embargo, es importante resaltar que al considerar que un trabajador empieza a sentir estrés desde la respuesta “ocasionalmente”, la cuarta parte de los trabajadores experimenta estrés por el enunciado “mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes”.

Al respecto, en base a lo investigado cualitativamente, para los trabajadores un requerimiento justo de trabajo justo es laborar dentro del horario estipulado, mientras que una demanda injusta es laborar mucho más de lo mencionado, lo cual es un cuestionamiento común entre los colaboradores de la empresa. Además, los colaboradores consideran como una demanda justa de trabajo es realizar las labores que les corresponden en base a su puesto de trabajo y el equipo en donde se desenvuelvan. Mientras que consideran una demanda injusta a tener que realizar labores que le corresponden a otras áreas.

Por otro lado, los trabajadores sienten que su grupo les brinda ayuda técnica cuando lo necesitan. Al respecto, es importante resaltar que los colaboradores de la empresa describen esta ayuda como un apoyo teórico de conocimientos. Pero mencionan también que a veces el grupo no brinda este apoyo por la falta de tiempo que cada uno tiene para terminar sus funciones.

Del análisis descriptivo de estrés laboral, se puede concluir que los trabajadores de la empresa sienten cierto grado de estrés respecto a los diferentes temas resaltados anteriormente. Es importante resaltar que todo parece concentrarse en un mismo punto que es la presión de trabajo, la falta de tiempo para terminar las funciones y el acelerado ritmo de trabajo. A continuación se presentarán los resultados obtenidos de desempeño laboral.

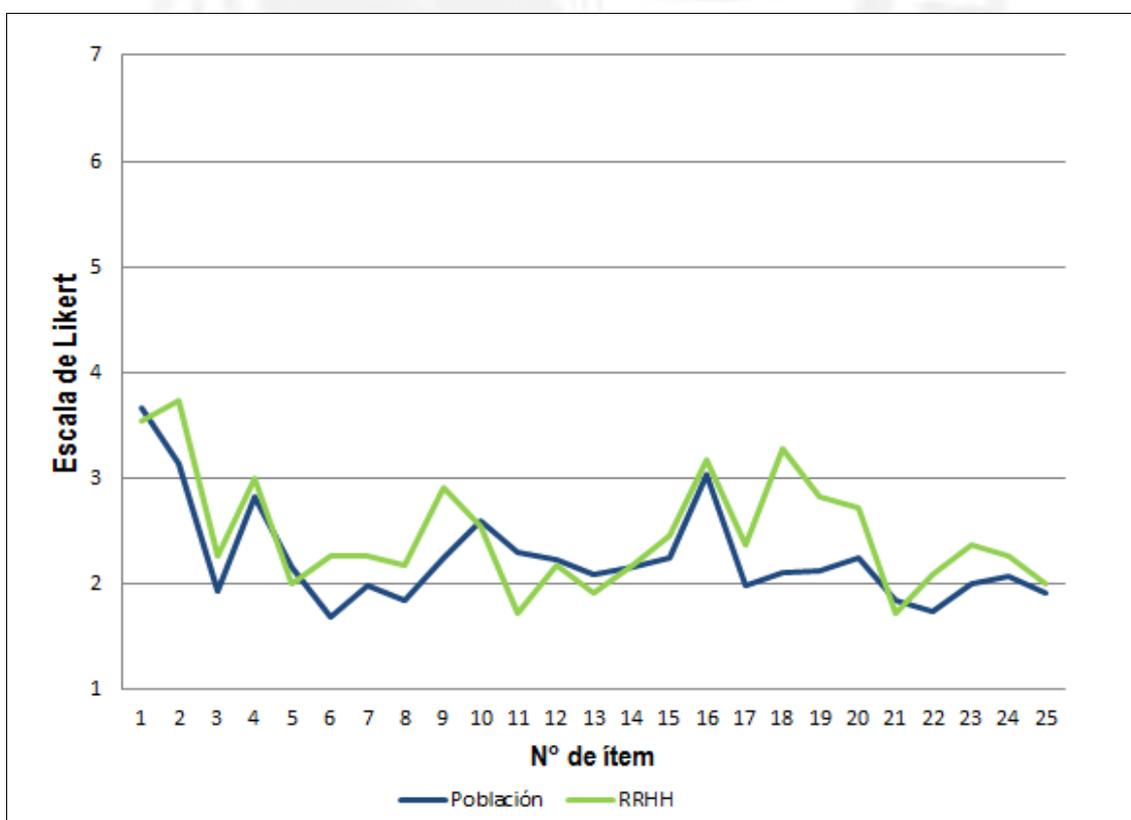
1.6 Resultados por áreas

Para analizar los resultados del estrés laboral por área, se realizó un promedio de las respuestas por ítem, tanto por área como a nivel general de la población. Luego, se realizó la comparación entre el promedio de respuestas de cada área frente al promedio de respuestas del total de la población. Esto nos permite ver cuál cuáles área tienen un promedio de estrés por arriba, por debajo o similar al promedio de la población analizada.

De las seis áreas en las que se agrupan los trabajadores, la de Recursos Humanos es una de las que muestra un mayor nivel de estrés, tomando como referencia el promedio de los trabajadores administrativos de rango medio (ver figura 17). De los 25 ítems, en 18 de ellos se

aprecia una respuesta por arriba del promedio (72%). El ítem donde se percibe una mayor diferencia respecto al promedio es el #18 con +1.16 de variación, el cual hace referencia al estrés por sentir que el equipo en el que el trabajador está, se encuentra desorganizado. Le siguen los ítems #19 y #9 con +0.69 y +0.65 de variación respectivamente. El primero de ellos se refiere al estrés por sentir que el equipo no brinda protección al trabajador en relación con injustas demandas de trabajo que hacen los jefes, mientras que el segundo hacer referencia al estrés por sentir que el propio equipo de trabajo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización. Finalmente, terminando de considerar los ítems con una variación mayor a 0.5, se encuentran los ítems #2 y #6, ambos con una variación de +0.59. El ítem #2 se refiere a la presión que siente el trabajador por la forma de rendir informes entre superior y subordinado, mientras que el #6 hace referencia al estrés por no sentirse respetado por el supervisor. Los cinco ítems identificados con mayor variación de estrés, se agrupan dentro de los factores de estructura organizacional, influencia del líder, falta de cohesión y respaldo de grupo. Entendemos, por tanto, que en esta área los trabajadores podrían sentirse, en comparación con las otras áreas, parte de un grupo menos sólido, no viéndose respaldados por su superior y guardando discrepancias con aspectos formales del trabajo como las cargas de trabajo o la manera de rendir informes.

Figura 17: Promedio población vs. Promedio área de Recursos Humanos



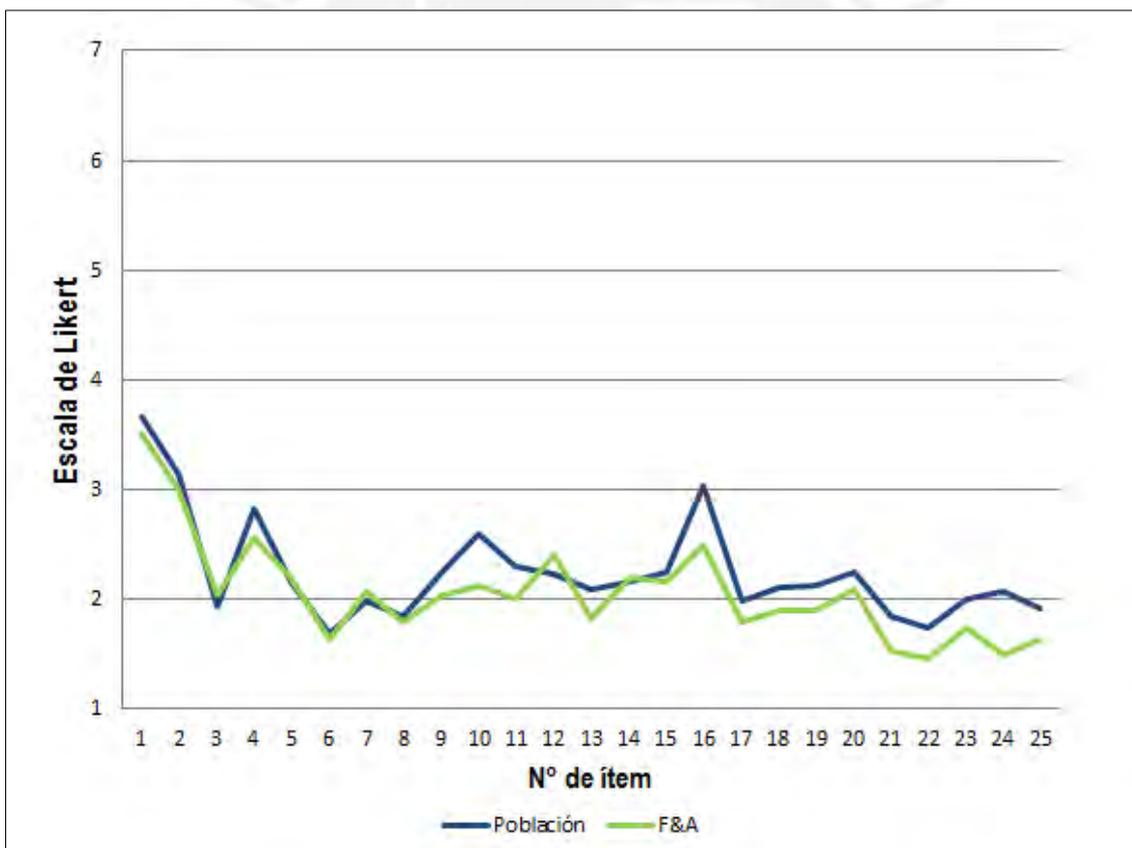
Las otras dos áreas que le siguen son la de Operaciones y Ventas (ver Anexo F), ambas con 15 ítems con respuestas por encima del promedio de la empresa (60%). El área de Operaciones, de los 15 ítems identificados, muestra tres con una variación mayor a 0.5, los cuales son: ítem #23 (+0.60), ítem #24 (+0.53) e ítem #11 (+0.51). El primero de ellos se refiere al estrés del trabajador por sentir que su equipo no brinda ayuda técnica cuando es necesario; el segundo, al estrés por sentir que la cadena de mano no se respeta; y el tercero al estrés por sentir que las políticas generales iniciadas por la empresa impiden el buen desempeño. Los factores a dónde corresponden esos ítems son respaldo de grupo, estructura organizacional y clima organizacional, respectivamente. Podemos decir que, a diferencia del caso del área de RRHH, el estrés es generado más por un tema estructural que por un problema de grupo o líderes.

En cuanto al área de Ventas, son cuatro los ítems que tienen una variación por arriba de 0.5 respecto al promedio de la empresa, los cuales son: ítem #1 (+0.78), ítem #10 (+0.78), ítem #11 (+0.77) e ítem #4 (+0.54). El primero de ellos se refiere al estrés generado por que la gente no comprenda la misión y metas de la organización; el segundo, al estrés que se siente por el hecho que la estrategia de la organización no sea bien comprendida; el tercero, al estrés por sentir que las políticas generales iniciadas por la empresa impiden el buen desempeño; y el cuarto, al estrés que se origina por sentir que el equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado. Los tres primeros ítems corresponden al factor de clima organizacional y el último a tecnología. Por tanto, la mayor variación de estrés en esta área con respecto al promedio de la empresa, viene por el lado del clima organizacional y generado principalmente por el desconocimiento de la misión, visión, metas y estrategias de la organización. Cabe resaltar que si tomamos en cuenta la suma de los promedios de los 25 ítems, es el área de Ventas la que muestra un mayor valor con 63.44, cuando la suman de promedios de la empresa es de 56.17. En segundo lugar se encuentra el área de Recursos Humanos con 62.

Por otro lado, el área de Ingeniería (ver Anexo F) cuenta con diez ítems por arriba del promedio de la empresa (40%). De esos diez ítems, sólo dos tienen una variación por encima del promedio, que corresponde a los ítems #18 (+0.61) y #24 (+0.65). El primero de ellos se refiere al estrés por sentir que el propio equipo de trabajo se encuentra desorganizado, mientras que el segundo, al estrés generado por sentir que la cadena de mando no se respeta. El primer ítem corresponde al factor de estructura organizacional y el segundo al de falta de cohesión. Esta área, a diferencia de las tres mencionadas anteriormente, tiene mayor cantidad de ítems por abajo del promedio de la empresa, incluso alguno de ellos muy por debajo como los ítems #1 (-0.73) y #2 (-0.92), que corresponden a los factores de clima y estructura, respectivamente.

Finalmente, las dos áreas con menos cantidad de ítems por encima del promedio son la de planeamiento, con siete ítems, y la de Administración y Finanzas (F&A) con cinco. De esos siete ítems, el área de planeamiento sólo tiene uno con una variación mayor a 0.5, que es el ítem #1 (+0.66). Dicho ítem se refiere al estrés que se origina a partir que la gente no comprenda la misión y metas de la organización, que a su vez corresponde al factor de clima organizacional. En el resto de ítems, las variaciones, tanto hacia arriba como hacia abajo, son mínimas, por lo que podemos decir que el nivel de estrés de esta área se encuentra cercano al promedio de la empresa (ver Anexo F). Mientras que el área de F&A, cuya comparación se puede apreciar en la figura 18, de los cinco ítems por arriba del promedio, ninguno tiene una variación mayor a 0.5, ni siquiera mayor a 0.2. Además, tomando en cuenta la suma de los promedios, esta área, con 51.63, es la que más se distancia hacia abajo de la suma total de promedios de la empresa, que es de 56.17. Por tanto, podemos concluir que Administración y Finanzas es el área que reporta menos niveles de estrés según la encuesta aplicada.

Figura 18: Promedio población vs. Promedio área de Administración y Finanzas



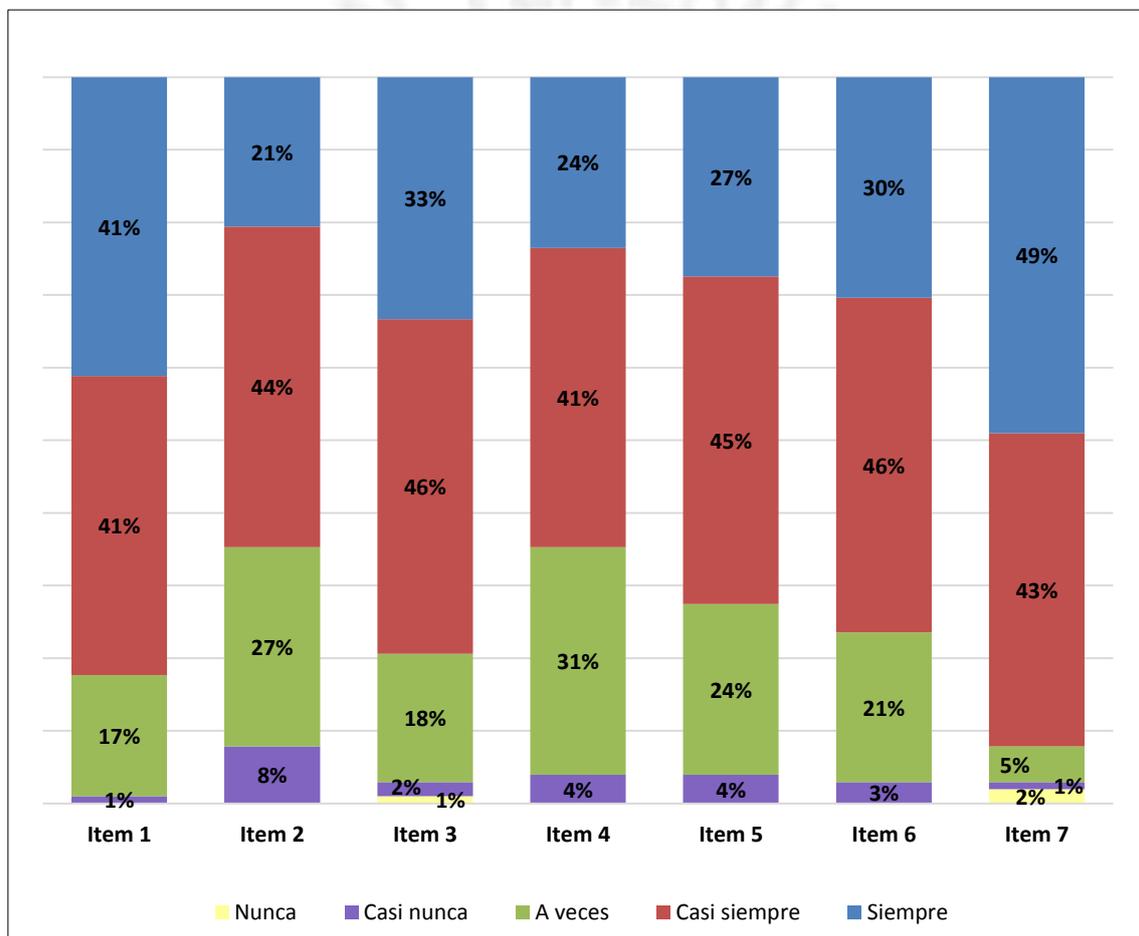
2. Resultados de desempeño laboral

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos de desempeño laboral. Se empezará por los desempeños OCB, en sus dos modalidades, y luego se pasará al comportamiento *In-Role*. Finalmente, se mostrarán los resultados según variables demográficas.

2.1 Desempeño OCBI

El desempeño OCBO se refiere a los comportamientos del trabajador que benefician específicamente a otros trabajadores e indirectamente a la organización en general. Los trabajadores respondieron siete enunciados sobre esta dimensión, los cuales se detallan a continuación. En la figura 19 se puede apreciar los resultados en porcentaje por ítem.

Figura 19: Resultados del desempeño OCBI



Ítem 1: El 82% de trabajadores indica que siempre o casi siempre ayuda a los compañeros que han estado ausentes del trabajo. El 17% expresa que a veces y el 1% que casi nunca.

Ítem 2: El 65% expresa que siempre o casi siempre ayuda a sus compañeros que tienen mucha carga de trabajo. El 27% indica que a veces y el 8% que casi nunca

Ítem 3: El 79% señala que siempre o casi siempre asiste a su supervisor con su trabajo sin que este se lo pida. El 18% indica que a veces y el 3% que nunca o casi nunca

Ítem 4: El 65% indica que se toma tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de sus compañeros de trabajo. El 31% expresa que a veces lo hace y el 4% que casi nunca.

Ítem 5: El 73% menciona que hace esfuerzos adicionales para ayudar a nuevos empleados. El 23% indica que a veces y el 3% que casi nunca.

Ítem 6: El 76% expresa que se interesa personalmente por el bienestar de otros empleados. El 21% señala que a veces y el 3% casi nunca.

Ítem 7: El 92% menciona que comparte con sus compañeros información relacionada al trabajo, 5% a veces y el 3% que casi nunca o nunca.

Los resultados de esta autoevaluación del desempeño – OCBI se ven respaldados por las respuestas de los jefes, quienes evaluaron a sus equipos de trabajo en base a las mismas premisas, obteniendo resultados similares a lo expresado por los trabajadores (ver anexo D). Asimismo, en base a la información recolectada, para la empresa un buen desempeño no es solo realizar lo que el jefe solicita sino tener una buena actitud en las labores cotidianas.

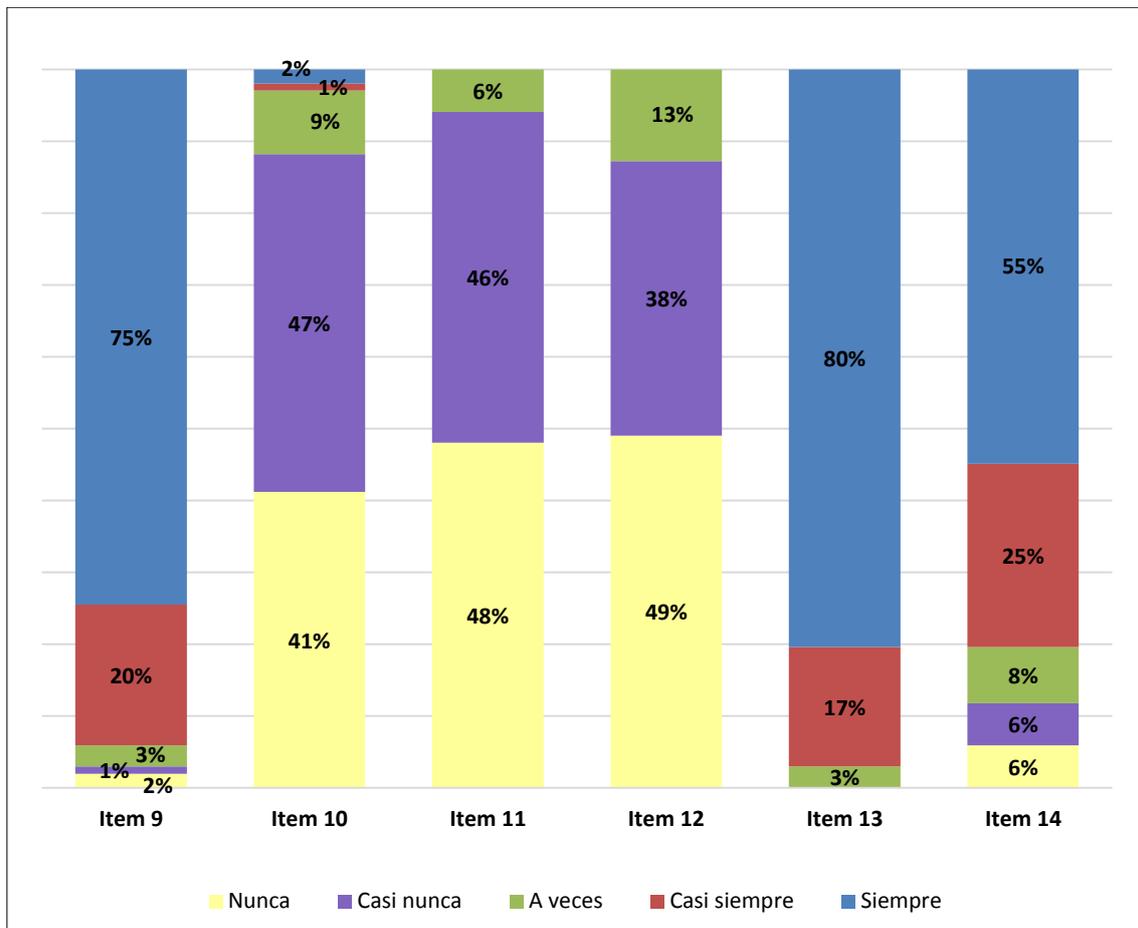
En relación a los comportamientos de ciudadanía en pro de ayudar a otros, se concluye que los trabajadores de la empresa muestran casi siempre una disposición a ayudar a sus compañeros, lo cual se ve corroborado además con las entrevistas realizadas. Este tipo de desempeño, que va más allá de los roles formalmente estipulados, es valorado por Metalurgia ya que consideran al compañerismo como algo importante para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo. Sin embargo, es importante señalar que en cuanto a la integración de un nuevo trabajador en su puesto de trabajo se observa que los compañeros muchas veces no realizan esta acción, lo cual se ve corroborado con la estadística ya que alrededor de la cuarta parte de los trabajadores indica que solo algunas veces hace esfuerzos adicionales para ayudar a nuevos empleados. Este hecho puede deberse a la carga de trabajo que presenta un trabajador, lo cual hace que tenga el tiempo exacto para terminar su trabajo, lo cual impide que pueda invertir parte de su tiempo en esta acción

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores considera que si sería importante considerar en una evaluación de desempeño a este tipo de comportamientos.

2.2 Desempeño OCBO

El desempeño OCBO se refiere a los comportamientos del trabajador que benefician a la organización en general. Los trabajadores respondieron siete enunciados sobre esta dimensión. No obstante, a continuación sólo se muestran los resultados de seis de ellas, dado que un ítem (#8) fue dejando de lado tras emplear el modelo de ecuaciones estructurales, el cual se explicará posteriormente. En la figura 20 se puede apreciar los resultados en porcentaje por ítem.

Figura 20: Resultados del desempeño OCBO



Ítem 9: El 94% de trabajadores indica que siempre o casi siempre notifica con anticipación las ocasiones en que no podrá asistir al trabajo. El 3% expresa que a veces y el 3% restante que nunca o casi nunca.

Ítem 10: El 3% expresa que siempre o casi siempre realiza pausas de trabajo innecesarias o extiende sus recesos. El 9% indica que a veces, mientras que el 88% señala que nunca o casi nunca

Ítem 11: El 6% señala que a veces pierde mucho tiempo en conversaciones telefónicas personales, mientras que el 94% indica que nunca o casi nunca. No hay trabajadores que señalaran siempre o casi siempre.

Ítem 12: El 13% indica que a veces se queja de cosas insignificantes o pequeñas en el lugar de trabajo, mientras que el 87% indica que nunca o casi nunca. Al igual que en la pregunta anterior, no hay trabajadores que señalaran siempre o casi siempre.

Ítem 13: El 97% menciona que siempre o casi siempre conserva y protege la propiedad de la organización. El 3% indica que a veces, mientras que ningún trabajador marcó nunca o casi nunca.

Ítem 14: El 80% expresa que cumple las reglas organizacionales informales creadas para mantener el orden. El 8% señala que a veces y el 12% casi nunca.

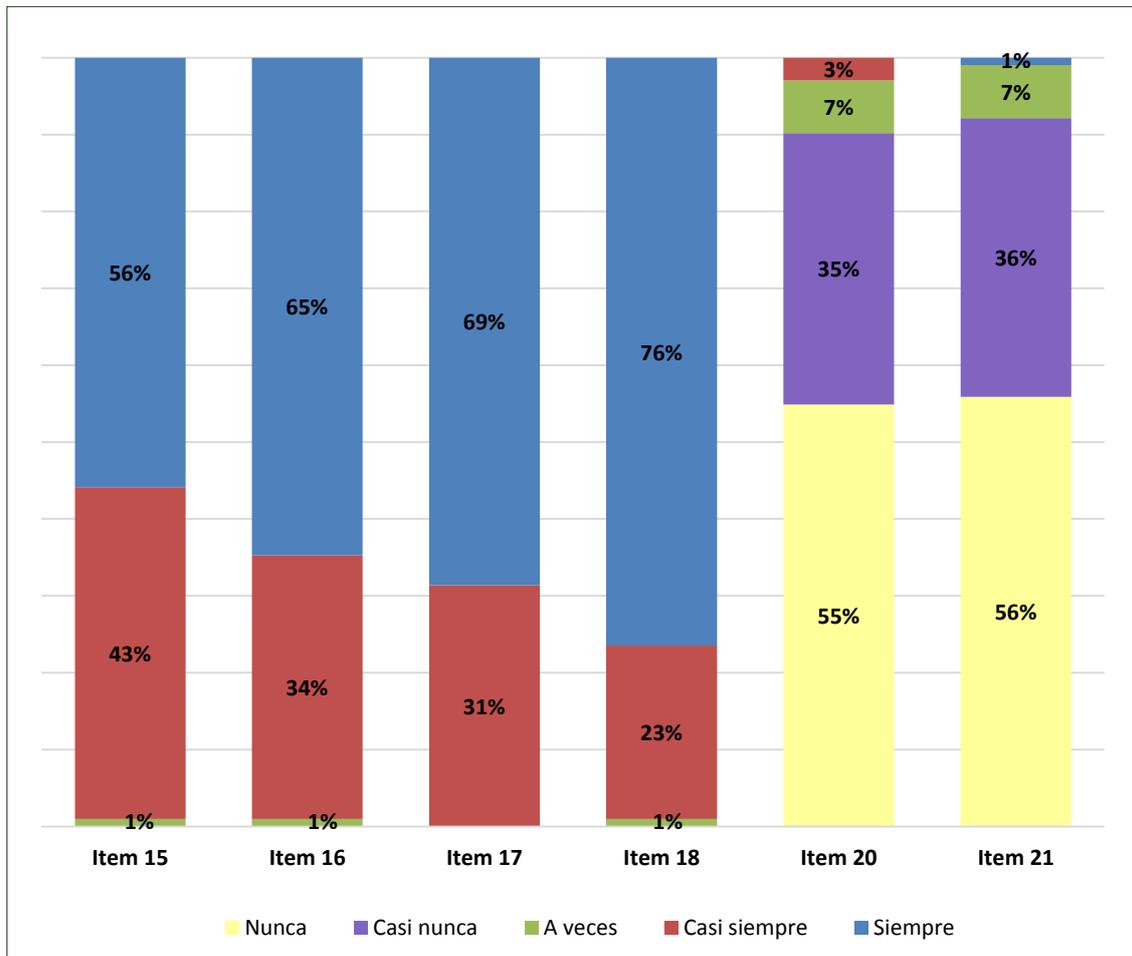
Los resultados muestran que los trabajadores de rango medio de la organización, están cumpliendo de buena forma con los comportamientos que benefician a la organización. Es importante destacar que para los ítems que tienen un sentido positivo (9, 13 y 14), las puntuaciones del “casi siempre” o “siempre” son muy elevadas, con 80% de aceptación por lo menos. Por su parte, para los ítems con sentido negativo (10, 11 y 12), las puntuaciones del “nunca” o “casi nunca”, suman por lo menos 87%, lo cual es muy elevado.

Según la información recogida de los trabajadores, algunos opinaron que no suelen extender sus recesos ya que la empresa les otorga refrigerio, lo cual hace innecesario que tengan que salir a comer fuera de la empresa. Además, mencionaron que es muy difícil que un trabajador pierda tiempo en conversaciones telefónicas personales ya que el acelerado ritmo de trabajo no deja tiempo para otros aspectos.

2.3 Desempeño In-Role

El desempeño In-Role se refiere a todas aquellas conductas establecidas como necesarias para el puesto y que se esperan los colaboradores cumplan. Los trabajadores respondieron siete enunciados sobre esta dimensión. No obstante, al igual que con el desempeño OCBO, sólo se muestran los resultados de seis de ellas, dado que un ítem (#19) fue dejando de lado tras emplear el modelo de ecuaciones estructurales (ver figura 21).

Figura 21: Resultados del desempeño In-Role



Ítem 15: Casi todos los trabajadores de la empresa, el 99%, indica que casi siempre o siempre completa adecuadamente las tareas asignadas. Un 1% menciona que solo a veces.

Ítem 16: El 99% de los colaboradores expresa que casi siempre o siempre cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción del trabajo, mientras que un 1% indica que algunas veces.

Ítem 17: Todos los trabajadores indicaron que siempre o casi siempre realizan las tareas que se esperan de ellos

Ítem 18: El 99% de los trabajadores indica que cumple con los requerimientos formales de desempeño del puesto de trabajo, mientras que el 1% señala que algunas veces.

Ítem 20: El 90% de los colaboradores indica que nunca o casi nunca descuida aspectos del trabajo que está obligado a realizar. El 7% indica que algunas veces y el 3% señala que casi siempre.

Ítem21: El 92% indica que nunca o casi nunca falla en cumplir sus obligaciones esenciales. El 7% que algunas veces y el 1% que siempre.

Los trabajadores de la empresa muestran tener un buen desempeño formalmente estipulado. Al igual que el desempeño OCB-I, estos resultados se ven respaldados por las encuestas realizadas a los jefes, en la cuales los resultados son muy similares.

Asimismo, estos datos se ven respaldados con las entrevistas realizadas a determinados jefes, quienes indicaron que sus trabajadores y los de toda la empresa, en general, tienen el desempeño que ellos esperan. Además, mencionan que una persona que labore en la organización debe tener un buen performance ya que por ello forma parte del equipo. También consideran que un trabajador con buen desempeño es aquel que cumple con las funciones que tiene asignadas en el tiempo estipulado, alguien que es pro activo y que aporta ideas al grupo.

Por otro lado, es importante resaltar que los comportamientos formalmente estipulados varían dependiendo de cada área ya que cada una posee metas diferentes y los performances deben adaptarse a ello.

2.4 Resultados por género

Respecto al nivel de desempeño por género, se observa que los resultados son similares para ambos sexos. Los hombres muestran un promedio de 4.27 (en una escala del 1 al 5) frente a 4.23 de las mujeres (ver tabla 6). La diferencia de 0.4 no es considerable.

Tabla 6: Nivel de desempeño por género

Desempeño	Hombres		Mujeres	
	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.
OCB-I	4.02	± 0.87	4.09	± 0.73
OCB-O	4.40	± 0.88	4.29	± 0.91
In Role	4.39	± 0.98	4.31	± 0.94
Total	4.27	± 0.93	4.23	± 0.87

2.5 Resultados por edad

Respecto al nivel de desempeño por edad (ver tabla 7), se observa una relación directa entre ambas variables. Es decir, a mayor edad, mayor desempeño. No obstante, habría que mencionar que los resultados de los grupos de mayor edad (de 51 a 65 años y de 65 a más), no son relevantes dado que la muestra para ambos grupos es muy poca (tres personas en el primer caso y una en el segundo). No obstante, para los otros dos grupos, donde se concentra el gran número de trabajadores, los resultados son más representativos y muestran que la generación más joven (21 a 35 años) tiene un desempeño menor en relación a la generación siguiente (36 a

50 años): 4.19 de promedio para el primer grupo frente a 4.35 para el segundo (sobre una escala del 1 al 5).

Tabla 7: Nivel de desempeño por edad

Desempeño	21 a 35 años		36 a 50 años		51 a 65 años		65 a más	
	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.
OCB-I	3.97	± 0.79	4.09	± 0.88	4.67	± 0.64	4.71	± 0.45
OCB-O	4.30	± 0.90	4.47	± 0.84	4.48	± 0.96	4.57	± 0.73
In Role	4.29	± 0.97	4.48	± 0.92	4.33	± 1.28	4.86	± 0.35
Total	4.19	± 0.90	4.35	± 0.90	4.49	± 1.01	4.71	± 0.55

2.6 Resultados por grado de instrucción

En cuanto al nivel de desempeño por tipo de educación (ver tabla 8), los resultados indican que las personas con estudios avanzados muestran un desempeño ligeramente mayor a las personas con estudios técnicos (4.33 de promedio frente a 4.31), y mayor a las personas con estudios universitarios (4.33 frente a 4.19).

Tabla 8: Nivel de desempeño según grado de instrucción

Desempeño	Educación Técnica		Educación Universitaria		Educación Avanzada	
	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.
OCB-I	4.21	± 0.85	3.92	± 0.84	4.12	± 0.79
OCB-O	4.33	± 0.97	4.31	± 0.94	4.46	± 0.75
In Role	4.37	± 1.00	4.32	± 0.95	4.42	± 0.97
Total	4.31	± 0.94	4.19	± 0.93	4.33	± 0.86

3. Resultados a partir del uso de Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM)

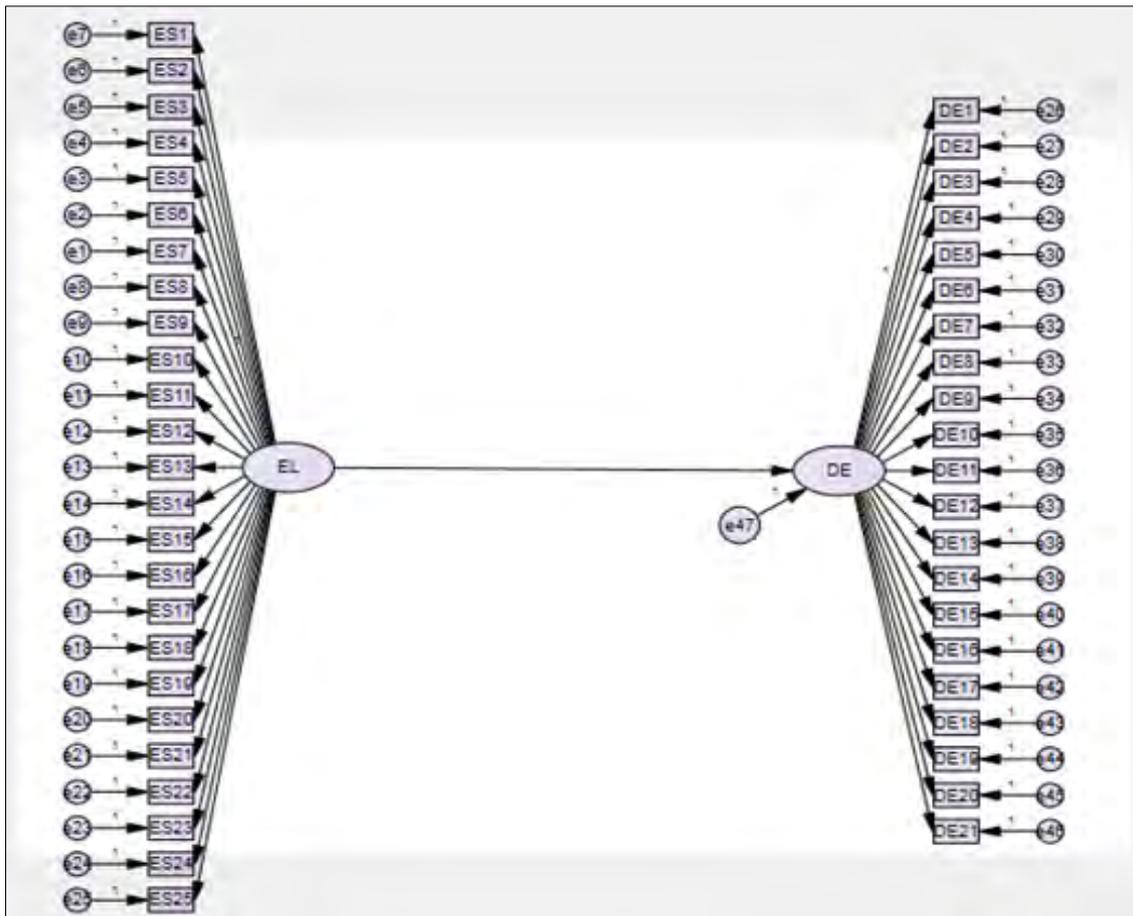
A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la verificación empírica de la teoría de la influencia del estrés laboral sobre el desempeño, con los datos de las encuestas aplicadas a la población.

3.1 Resultados del modelo original

Como se mencionó en la teoría, el estrés laboral influye en el desempeño. La variable exógena estrés laboral (EL) afecta a la variable endógena desempeño (DE). Es decir, la primera variable explica a la segunda. En la figura 22, se muestra el modelo. En el capítulo 3 se explicó que cualquier efecto estructural se presenta mediante una flecha recta, cuyo origen es la variable predictora, independiente, en este caso estrés (EL), y cuyo final, donde se encuentra la punta de la flecha es la variable dependiente (DE).

Al ingresar los datos obtenidos al modelo, se obtiene que la variable exógena (EL) influye en la variable endógena (DE) a través de una relación negativa; es decir, a mayor estrés, menor desempeño; y a menor estrés, mayor desempeño.

Figura 22: Modelo original estrés-desempeño



El programa estadístico arroja una tabla de resultados (ver tabla 5). La columna “P” representa el nivel de significancia de las relaciones causales que se encuentran en la misma fila. El valor de “***” denota que la relación analizada es estadísticamente significativa, con un nivel inferior a 1%, lo cual equivale a un nivel de confianza mayor a 99%. De manera similar, niveles de significancia del 5% y del 10%, tendrán niveles de confianza de 95% y 90%, respectivamente. La columna “Estimate” representa los valores de los coeficientes obtenidos, los cuales indican el impacto sobre la variable endógena (DE) cuando la variable causal, exógena, (EL) aumente en una unidad. Por otro lado, la primera fila de la tabla contiene los resultados respecto a la relación causal establecida entre variables, lo cual se analizará inicialmente; mientras que las siguientes filas contienen las relaciones generadas entre los ítems y las variables correspondientes a cada uno, lo cual se examinará en segundo lugar.

Tabla 9: Resultados estadísticos del modelo original

	Relación causal		Estimate	S.E.	C.R.	P
DESEMPEÑO	<---	ESTRES_LABORAL	-0,08	0,048	-1,679	0,093
ES7	<---	ESTRES_LABORAL	1			
ES6	<---	ESTRES_LABORAL	0,892	0,169	5,292	***
ES5	<---	ESTRES_LABORAL	1,185	0,194	6,107	***
ES4	<---	ESTRES_LABORAL	0,66	0,177	3,741	***
ES3	<---	ESTRES_LABORAL	0,586	0,133	4,412	***
ES2	<---	ESTRES_LABORAL	0,894	0,189	4,742	***
ES1	<---	ESTRES_LABORAL	0,463	0,18	2,58	0,01
ES8	<---	ESTRES_LABORAL	0,963	0,143	6,723	***
ES9	<---	ESTRES_LABORAL	1,23	0,185	6,635	***
ES10	<---	ESTRES_LABORAL	0,969	0,18	5,378	***
ES11	<---	ESTRES_LABORAL	1,212	0,174	6,965	***
ES12	<---	ESTRES_LABORAL	0,833	0,155	5,387	***
ES13	<---	ESTRES_LABORAL	1,226	0,189	6,5	***
ES14	<---	ESTRES_LABORAL	1,009	0,163	6,203	***
ES15	<---	ESTRES_LABORAL	1,112	0,177	6,3	***
ES16	<---	ESTRES_LABORAL	0,916	0,188	4,871	***
ES17	<---	ESTRES_LABORAL	1,157	0,16	7,218	***
ES18	<---	ESTRES_LABORAL	0,966	0,166	5,818	***
ES19	<---	ESTRES_LABORAL	0,939	0,158	5,94	***
ES20	<---	ESTRES_LABORAL	0,979	0,156	6,268	***
ES21	<---	ESTRES_LABORAL	1,012	0,158	6,397	***
ES22	<---	ESTRES_LABORAL	0,614	0,136	4,52	***
ES23	<---	ESTRES_LABORAL	1,097	0,168	6,535	***
ES24	<---	ESTRES_LABORAL	1,028	0,185	5,549	***
ES25	<---	ESTRES_LABORAL	0,617	0,134	4,619	***
DE1	<---	DESEMPEÑO	1			
DE2	<---	DESEMPEÑO	0,899	0,281	3,198	0,001
DE3	<---	DESEMPEÑO	0,861	0,267	3,222	0,001
DE4	<---	DESEMPEÑO	0,867	0,27	3,215	0,001
DE5	<---	DESEMPEÑO	0,595	0,249	2,389	0,017
DE6	<---	DESEMPEÑO	0,622	0,244	2,549	0,011
DE7	<---	DESEMPEÑO	0,691	0,248	2,787	0,005
DE8	<---	DESEMPEÑO	0,464	0,339	1,37	0,171
DE9	<---	DESEMPEÑO	0,749	0,246	3,051	0,002
DE10	<---	DESEMPEÑO	0,559	0,245	2,278	0,023
DE11	<---	DESEMPEÑO	0,439	0,183	2,392	0,017
DE12	<---	DESEMPEÑO	0,795	0,233	3,418	***
DE13	<---	DESEMPEÑO	0,785	0,183	4,289	***
DE14	<---	DESEMPEÑO	0,73	0,35	2,089	0,037
DE15	<---	DESEMPEÑO	0,716	0,184	3,902	***
DE16	<---	DESEMPEÑO	0,879	0,197	4,469	***
DE17	<---	DESEMPEÑO	0,595	0,16	3,709	***
DE18	<---	DESEMPEÑO	0,818	0,18	4,536	***
DE19	<---	DESEMPEÑO	0,045	0,447	0,101	0,919
DE20	<---	DESEMPEÑO	0,978	0,26	3,763	***
DE21	<---	DESEMPEÑO	0,616	0,223	2,767	0,006

En primer lugar, se observa evidencia estadística de una relación causal entre las variables estrés laboral y desempeño ya que la probabilidad asociada, “P”, (0.093), es menor al

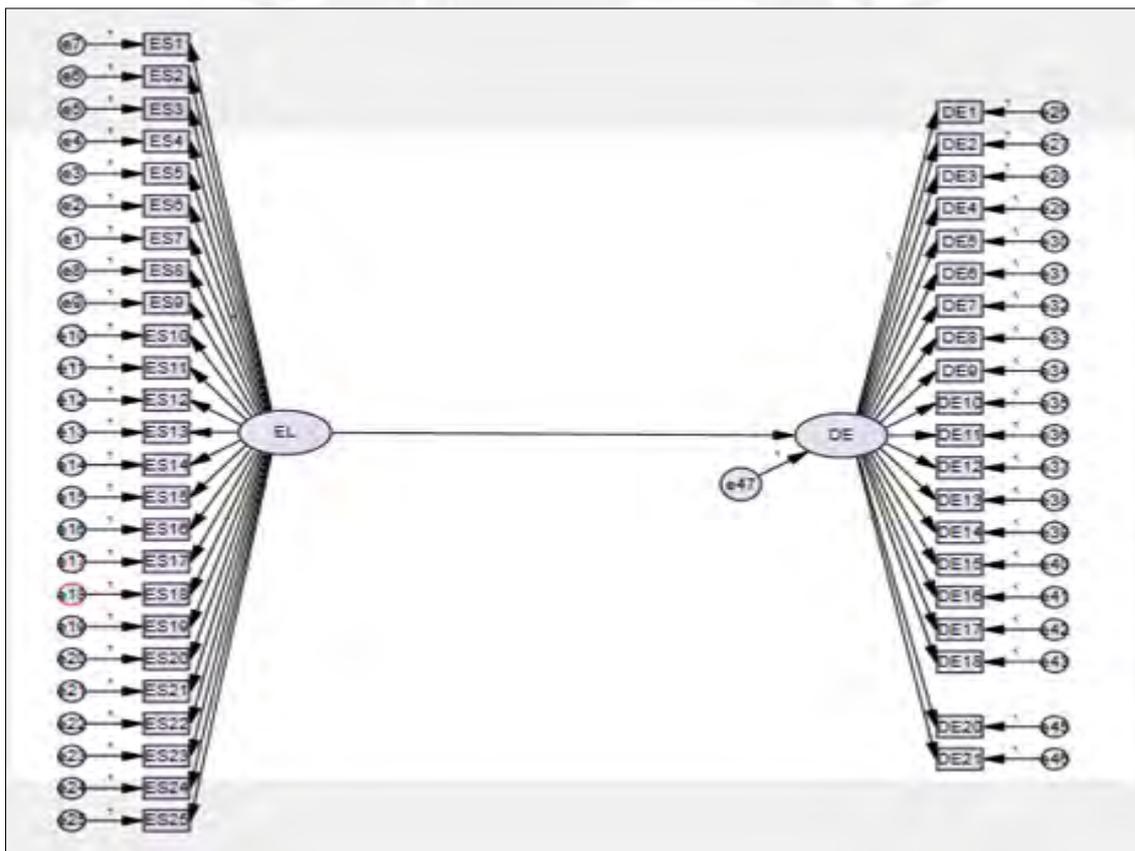
nivel máximo de significancia tolerable (0.10). El nivel con confianza de esta relación causal es de casi 91%. Además, se aprecia, en la columna “Estimate”, que a medida que el puntaje del estrés aumenta en una unidad, el desempeño disminuirá en 0.08.

En segundo lugar, respecto a la relación entre los ítems de estrés y la variable latente estrés laboral (EL), se observa que en todos los casos hay una causalidad. Sin embargo no ocurre lo mismo entre las relaciones causales de los ítems de desempeño y la variable desempeño (DE). El ítem D8 presenta una P de 0.171 y el ítem DE 19 presenta una P de 0.919. Es decir, ambos exceden el nivel de significancia tolerable.

3.2 Resultados del modelo modificado – Sin el ítem DE19

La figura 23 muestra el modelo sin la variable observable DE19. Con ello, se obtiene un resultado muy similar al que se dio con el modelo original. Después, se procederá a eliminar el ítem DE8 para ver la nueva estimación del modelo.

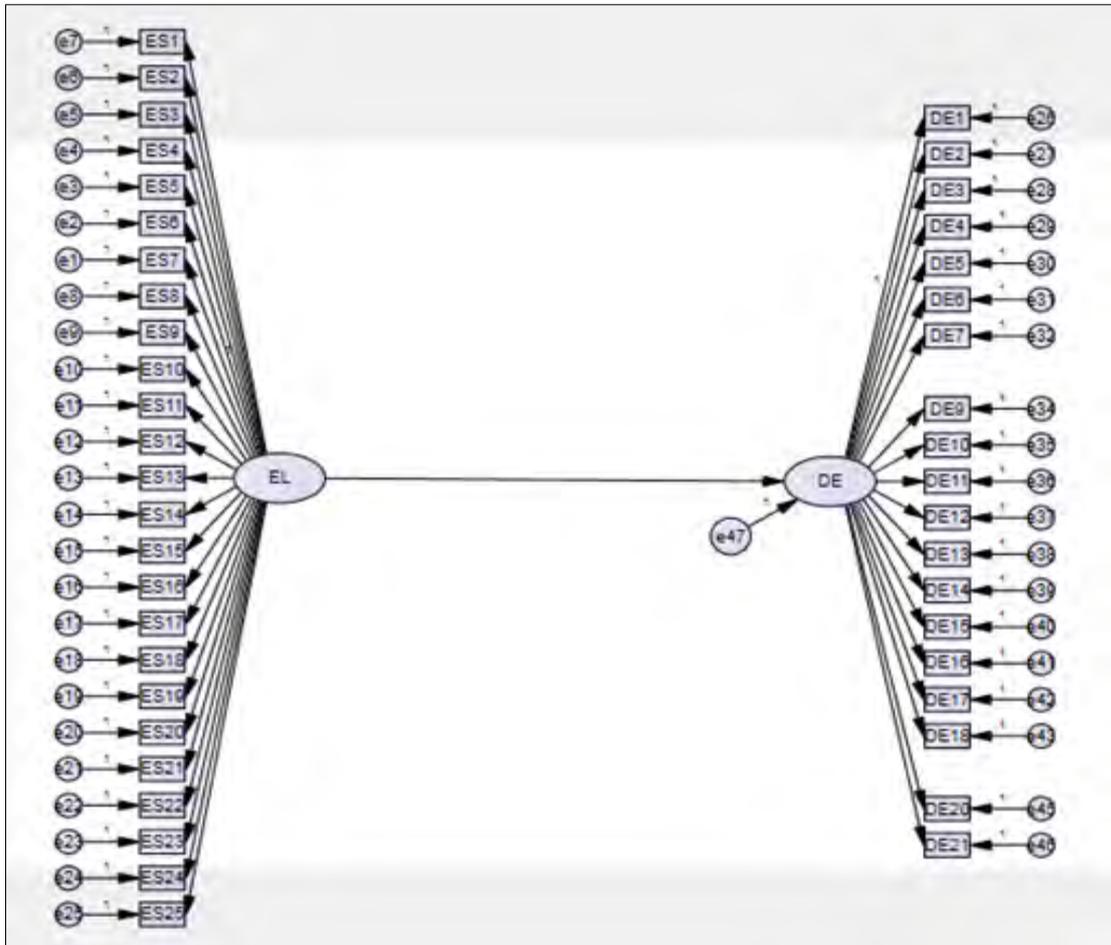
Figura 23: Modelo estrés-desempeño menos un ítem



3.3 Resultados del modelo final – Sin los ítems DE19 y DE8

La figura 24 se muestra el modelo final, sin las variables observables DE19 y DE8.

Figura 24: Modelo estrés-desempeño menos dos ítems



En la tabla 6 del modelo final, se observa que existe evidencia estadística de una relación causal entre las variables estrés laboral y desempeño ya que la probabilidad asociada, “P”, (0.094), es menor al nivel máximo de significancia tolerable (0.10). El nivel de confianza de esta relación causal es de casi 91%. Además, se aprecia, en la columna “Estimate”, que a medida que el puntaje del estrés aumente en una unidad, el desempeño disminuirá en 0.079.

Estos resultados obtenidos, tal como se mencionó en el marco metodológico, deben ir acompañados por una serie de índices de ajuste. No obstante, para que el análisis sea más entendible y sencillo, se utiliza el Comparative Fit Index (CFI), el cual mide el ajuste del modelo en general. Luis Valdivieso y Enver Tarazona, docentes de la PUCP, mencionan que el CFI calcula la mejora relativa en el ajuste del modelo planteado comparado con un modelo nulo, en el cual todas las variables manifiestas son independientes. El CFI se encuentra entre valores

de 0 a 1 y valores mayores a 0.95 indican generalmente un buen ajuste del modelo (Valdivieso & Tarazona, 2016). Es decir, el índice de ajuste comparativo compara el modelo causal con uno donde no existe causalidad.

Tabla 10: Resultados estadísticos del modelo final

Relación Causal		Estimate	S.E.	C.R.	P	
DESEMPEÑO	<---	ESTRES_LABORAL	-0,079	0,047	-1,677	0,094
ES7	<---	ESTRES_LABORAL	1			
ES6	<---	ESTRES_LABORAL	0,892	0,169	5,292	***
ES5	<---	ESTRES_LABORAL	1,185	0,194	6,108	***
ES4	<---	ESTRES_LABORAL	0,66	0,177	3,741	***
ES3	<---	ESTRES_LABORAL	0,586	0,133	4,412	***
ES2	<---	ESTRES_LABORAL	0,894	0,189	4,742	***
ES1	<---	ESTRES_LABORAL	0,463	0,18	2,581	0,01
ES8	<---	ESTRES_LABORAL	0,963	0,143	6,723	***
ES9	<---	ESTRES_LABORAL	1,23	0,185	6,635	***
ES10	<---	ESTRES_LABORAL	0,969	0,18	5,379	***
ES11	<---	ESTRES_LABORAL	1,212	0,174	6,966	***
ES12	<---	ESTRES_LABORAL	0,833	0,155	5,387	***
ES13	<---	ESTRES_LABORAL	1,226	0,189	6,5	***
ES14	<---	ESTRES_LABORAL	1,009	0,163	6,203	***
ES15	<---	ESTRES_LABORAL	1,112	0,176	6,3	***
ES16	<---	ESTRES_LABORAL	0,916	0,188	4,871	***
ES17	<---	ESTRES_LABORAL	1,157	0,16	7,218	***
ES18	<---	ESTRES_LABORAL	0,965	0,166	5,817	***
ES19	<---	ESTRES_LABORAL	0,939	0,158	5,94	***
ES20	<---	ESTRES_LABORAL	0,979	0,156	6,269	***
ES21	<---	ESTRES_LABORAL	1,012	0,158	6,397	***
ES22	<---	ESTRES_LABORAL	0,614	0,136	4,52	***
ES23	<---	ESTRES_LABORAL	1,097	0,168	6,535	***
ES24	<---	ESTRES_LABORAL	1,028	0,185	5,549	***
ES25	<---	ESTRES_LABORAL	0,617	0,134	4,618	***
DE1	<---	DESEMPEÑO	1			
DE2	<---	DESEMPEÑO	0,902	0,285	3,167	0,002
DE3	<---	DESEMPEÑO	0,866	0,271	3,194	0,001
DE4	<---	DESEMPEÑO	0,86	0,273	3,157	0,002
DE5	<---	DESEMPEÑO	0,582	0,251	2,316	0,021
DE6	<---	DESEMPEÑO	0,618	0,247	2,504	0,012
DE7	<---	DESEMPEÑO	0,697	0,251	2,772	0,006
DE9	<---	DESEMPEÑO	0,764	0,25	3,057	0,002
DE10	<---	DESEMPEÑO	0,583	0,25	2,336	0,02
DE11	<---	DESEMPEÑO	0,453	0,186	2,427	0,015
DE12	<---	DESEMPEÑO	0,819	0,238	3,444	***
DE13	<---	DESEMPEÑO	0,792	0,186	4,249	***
DE14	<---	DESEMPEÑO	0,715	0,353	2,026	0,043
DE15	<---	DESEMPEÑO	0,729	0,187	3,89	***
DE16	<---	DESEMPEÑO	0,888	0,201	4,426	***
DE17	<---	DESEMPEÑO	0,601	0,163	3,685	***
DE18	<---	DESEMPEÑO	0,824	0,184	4,485	***
DE20	<---	DESEMPEÑO	0,999	0,266	3,763	***
DE21	<---	DESEMPEÑO	0,627	0,226	2,773	0,006

La información arroja que el CFI del modelo final es 0.616. Es así, que se concluye que el modelo estructural no tiene buen ajuste. Por ello los análisis que se salgan de él deben limitarse a relaciones de causalidad parciales entre dos variables, con la condición de que exista significancia estadística entre ellas.

De todo el análisis realizado, se puede concluir que la variable estrés laboral (EL) influye en la variable desempeño (DE) en un sentido inverso. Es decir, a mayor estrés laboral, menor desempeño; y a menor estrés, mayor desempeño. Además, se determina que todos los ítems de la variable latente EL están recogiendo la información pertinente, al igual que casi todos los ítems de la variable DE (con excepción de los ítems DE8 y DE19).

3.4 Análisis de las Alfas de Cronbach

Las encuestas fueron aplicadas al total de trabajadores administrativos regulares de la empresa, que son los colaboradores que no son jefes ni gerentes. De las 102 personas encuestadas, 60 fueron *millennials*, 38 pertenecían a la Generación X, tres a la de *Baby Boomers* y uno a la generación *Silent*. Se evaluaron las variables estrés laboral y desempeño.

Tabla 11: Alfa de Cronbach de las variables

FACTORES	Alfa de Cronbach
ESTRÉS – 25 ítems	0,938
DESEMPEÑO – 19 ítems	0,791

4. Comentarios de los empleados sobre influencia del estrés en el desempeño

En relación a la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores, es importante resaltar las apreciaciones que mostraron sobre este tema los colaboradores de la empresa. En primer lugar, los trabajadores expresan que consideran al estrés laboral como presión de trabajo, la sobrecarga de labores, el hecho de tener trabajo que no se pueda manejar y sentirse insuficiente para realizarlo. Además, mencionaron que el estrés vuelve más ansiosa a la persona y que es difícil que los problemas del trabajo se queden en ese ámbito, es decir el estrés laboral suele llevarse al hogar y el estrés familiar suele llevarse al centro de labores.

Ante la pregunta “¿cómo influye el estrés en el desempeño?”, los colaboradores consideraron que el estrés influye en el desempeño en el sentido de que bloquea mentalmente a la persona y no le permite ser tan eficiente como pudiera ser. Además consideran que el estrés laboral influye en lo anímico y eso puede conllevar a que el desempeño baje. Expresaron que una persona estresada no se desenvolverá igual que alguien que no lo esté. Los trabajadores

también mencionaron que no observan diferencias entre generaciones en cuanto a la influencia del estrés en el desempeño.

Los colaboradores expresaron que el estrés es positivo hasta cierto punto ya que puede proveer del empuje que se necesita para estar alerta. Consideran que el estrés influye en el desempeño dependiendo de la persona. Señalaron, además, que hay trabajadores que se desenvuelven mejor cuando están estresados y que hay otros que no.

Los jefes indicaron, en las entrevistas realizadas, que el estrés laboral genera en los colaboradores dolores de cabeza, cansancio y que empiecen a enfermarse. Producto de ello, trabajan más lento o tienden a equivocarse más, lo cual repercute en su desempeño.

Con relación al clima organizacional, tomando en cuenta los datos estadísticos, se puede apreciar que el no conocer la misión y metas de la empresa, estresa de algún modo a los trabajadores. Al respecto, los jefes expresaron que el hecho de que el trabajador no conozca cómo contribuye su desempeño a los objetivos generales de la entidad, puede producir que no se sienta identificado con ésta. Afirman, por tanto, que quizás si la persona conociera el planeamiento estratégico de la empresa, se involucraría más en sus funciones y tendría un mejor performance.

En cuanto al estrés generado por la burocracia dentro de la organización, los trabajadores indicaron que les estresa el hecho de tener que esperar para conseguir todas las firmas necesarias para continuar con determinadas funciones o procesos. Eso afecta su desempeño puesto que genera que se retrasen en cumplir con sus propias funciones. Mencionan, además, que se pierde la ilación de lo que venían haciendo, lo cual genera que cuando vuelvan a retomar las funciones que dejaron en *stand-by*, tengan que revisar nuevamente el caso y, por ende, pierdan tiempo útil de trabajo.

Por otro lado, los trabajadores señalaron que les estresa que el equipo disponible para cumplir con las labores a tiempo, sea limitado, lo cual repercute en el desempeño porque el trabajador se sobrecarga de funciones (que quizás deberían ser distribuidas entre un mayor número de personas) y reparte su energía entre todas estas. Esto propicia que el trabajador tenga que dar mayor importancia a algunas actividades. Por ende, el performance en todas las tareas no será el mismo: algunas tendrán mejor ejecución que otras. Lo mencionado se ve corroborado por las opiniones de los jefes.

Con relación a la influencia del líder, los trabajadores mencionaron que el hecho de que un jefe no abogue por ellos en determinada situación, sí les causaría estrés, pero que ello no perjudicaría su desempeño.

En cuanto al estrés que puede sentir un trabajador porque su equipo de trabajo los presione demasiado, los colaboradores mencionaron que entre el grupo ocurre esto ya que las funciones están interconectadas, y que el hecho de que una persona no acabe su tarea a tiempo o con la calidad debida, afecta al desempeño de todo el grupo.

Adicionalmente, los trabajadores expresaron sentir estrés por tener que realizar lo que consideran demandas injustas de trabajo, las cuales se refieren a funciones que dependen de otras áreas. Al respecto, señalaron que el estrés generado por cargarse de más tareas –más allá de las propias del grupo– desemboca en que su performance no sea tan buena como la que quisieran ya que deben repartir su tiempo en cosas que no les corresponden.

Por otro lado, los colaboradores expresaron que el estrés laboral que puedan sentir influye en su desempeño extra rol. Ello en el sentido de que cuando uno está estresado, se concentra más en sus funciones y no tanto en ayudar a otros compañeros de trabajo.

Los colaboradores señalaron que el estrés influye más en el desempeño de los trabajadores que son nuevos en la empresa, lo cual se explica por el proceso de adaptación que deben pasar para acostumbrarse al ritmo de trabajo. Además, mencionan que la influencia del estrés en el desempeño no varía entre edades sino que depende más del carácter de la persona y de cómo esta puede lograr hacer frente a la presión.

Por último, señalaron que el estrés puede influir en que a veces se transgredan las reglas informales de la empresa (desempeño extra rol), las cuales deberían ser cumplidas. Afirmar que, producto del estrés, a veces no se mantiene el compañerismo esperado o se puede producir fuertes intercambios de palabras.

5. Comentarios de las entrevistas a expertos

Dentro de los entrevistados destacaron docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, como Elizabeth Otero y Paloma Martínez, quienes reforzaron lo presentado en el marco teórico. Estas docentes expresaron que los *millennials* destacan por el uso de la tecnología y el ser *multitasking*. Por otro lado, mencionaron que el estrés laboral es la presión de trabajo que siente la persona producto del exceso que enfrenta en relación a su capacidad de control.

Otero considera que el estrés laboral es un fuerte componente que genera estrés en la vida de las personas. Al respecto, señala que si no hay balance vida-trabajo, el estrés afectará negativamente. Además, menciona que el liderazgo puede ejercer presión o ayudar a minimizar el efecto negativo del estrés laboral. Respecto a la influencia del estrés en desempeño, señala que el estrés puede ser un aliciente para mejorar el performance, pero que el problema se

produce cuando el estrés es permanente. En adición, Martínez expresa que el desempeño es el resultado que se obtiene del cumplimiento de los objetivos; es lo que logras y cómo lo logras.

Por otro lado, Rafael Noé, profesor PUCP y Gerente de Gestión Humana en Molitalia, comenta que el *millennial* es una persona que busca mantener un trabajo con sentido y que es importante conocerlos ya que en los siguientes diez años, van a asumir las riendas de las compañías. Además, expresa que las generaciones X e Y se estresan de igual manera y que el estrés laboral se compone por circunstancias que pueden afectar al trabajador física y psicológicamente, impidiéndole obtener los resultados laborales y personales que quisiera.

En la entrevista realizada al CEO de Galeas Jupiter Consulting, Juan Galeas, menciona que es muy difícil etiquetar a un grupo de jóvenes por la edad y que tratar de ponerles una etiqueta es un aspecto que intentan realizar las empresas para temas de marketing. Además, menciona que la literatura que se posee es generalmente proveniente de Estados Unidos y que este grupo tiene un alto nivel de contacto con la tecnología, sobre todo a través de las redes sociales, con las cuales son capaces de obtener y dar a conocer gran cantidad de información. Por otro lado, expresa que el problema de las áreas de RRHH es que aplican a los *millennials* peruanos las teorías de los norteamericanos, lo cual no tiene mucho sentido porque si bien se parecen en algunos aspectos, en otros son totalmente diferentes.

Valeria Vargas, jefa de Recursos Humanos de la empresa CSTI CORP, y Yesenia Valencia, analista de Recursos Humanos de la misma empresa, sostienen que el estrés se produce cuando la presión escapa de las posibilidades de control de la persona, lo cual afecta la salud emocional, psíquica y física de las personas, y conlleva a que su performance se vea afectada y no se logren el desempeño esperado. Vargas señala que la presión y ritmo acelerado de trabajo genera estrés en los trabajadores de distintas empresas, así como también lo hace la jerarquía en cada una de ellas, sobre todo la relación jefe-subordinado. Asimismo, sostienen que el estrés es un tema inherente a toda organización y que puede afectar de manera positiva y negativa el desempeño del trabajador.

CAPITULO 6: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. Hallazgos

Gracias a los instrumentos utilizados, tales como las encuestas y las entrevistas, se obtuvieron diversos hallazgos que a continuación se pasan a detallar.

1.1 Hallazgos de la encuesta de desempeño

Un descubrimiento interesante es que los resultados de la autoevaluación del desempeño fueron muy similares a la evaluación que realizaron los jefes de los grupos de trabajo que tienen a cargo. Se evidencia que los trabajadores no se están sobre calificando o sub calificando. Es decir los trabajadores tienen las mismas percepciones que los jefes en cuanto a su desempeño, el cual a nivel de toda la población encuestada, es bueno.

1.2 Hallazgos de la encuesta de estrés laboral

Los resultados de la encuesta de estrés laboral realizada arrojaron, de acuerdo a la ponderación dada por la OIT-OMS, que los trabajadores no presentan un nivel de estrés significativo. Sin embargo, al analizar el estrés por las categorías propuestas por la OIT-OMS y sus respectivos ítems, resalta que el 70% de los trabajadores siente estrés por el hecho no conocer la misión y visión de la organización; a un 57% le estresa la forma de rendir informes entre superior y subordinado; a la mitad le estresa el hecho de que la estructura formal tiene demasiado papeleo, y a un 42% le estresa el hecho de que la estrategia de la empresa no sea bien comprendida.

1.3 Hallazgos de las entrevistas realizadas a los trabajadores y jefes

Un hallazgo importante es que dentro de la empresa se evidencia compañerismo entre un mismo grupo de trabajo, pero al parecer esto no sucede entre áreas. Algunas de las razones de que esto ocurra son la falta de delimitación de funciones entre áreas, así como la ausencia de monitoreo de que esto se cumpla. Lo mencionado genera roces entre los diferentes grupos de trabajo de la organización.

De las entrevistas realizadas, se halló que la organización tiene un acelerado ritmo de trabajo, lo cual propicia una presión constante entre el personal y muchas veces sobrecarga de funciones al trabajador. Sin embargo, es importante mencionar que este ritmo parece ser algo inherente al trabajo a desempeñar en la organización ya que esta se rige en función de fechas y metas estipuladas por el grupo de trabajo multinacional del que forman parte. Como consecuencia, la definición que tiene la empresa de estrés laboral es que esto significa la presión de trabajo que puede tener un trabajador.

2. Discusión de resultados

Gracias a la metodología estadística de ecuaciones estructurales, se determinó que el estrés laboral influye negativamente en el desempeño de los trabajadores administrativo de rango medio de la empresa, lo cual va acorde con la teoría que menciona que el estrés repercute negativamente en el desempeño.

La teoría considera al estrés como algo perjudicial para los trabajadores y el entorno laboral. Menciona que el trabajador gasta energía en hacer frente a la presión y ello repercute en su desempeño. Lo expuesto concuerda con las apreciaciones brindadas por los trabajadores y jefes de la empresa. Sin embargo, es importante resaltar que éstos mencionan también que es necesario cierto grado de estrés para potenciar las labores, lo cual también encuentra explicación en la literatura. En ella, y como se mencionó en el marco teórico, se aprecia que la persona necesita cierto grado de estrés para mantenerse alerta; es decir, un estrés positivo (eustrés).

El concepto de estrés laboral que tienen los trabajadores de la empresa es similar a la definición dada por la literatura. Ellos consideran que el estrés es la reacción que puede tener la persona frente a la presión de trabajo, lo cual concuerda con la teoría. Sin embargo, en la literatura también se menciona que el estrés se da por exigencias y presiones laborales que no se ajustan a los conocimientos y capacidades del trabajador (OMS; 2004), lo cual es diferente a lo expresado por los colaboradores de la empresa. Ellos expresan que la presión de trabajo es fuerte, pero que la afectación de ésta no se debe por una falta de conocimientos sino por una gran carga laboral que tienen. Es importante que la empresa conozca cuál es el concepto de estrés laboral para sus trabajadores ya que eso les ayudará al momento de establecer conductas anti-estrés y elaborar un cuestionario de estrés laboral que se adapte mejor a las necesidades de su personal.

Los trabajadores de la empresa manifestaron que es muy difícil separar el estrés laboral del estrés que se pueda sentir en otros ámbitos de la vida, tal como el familiar. Expresaron que una fuente de estrés puede contribuir en otra y que ello relaciona el ámbito organizacional con otros externos a él. Es decir, el estrés que se sienta fuera del trabajo influye en el mismo y el estrés que se sienta fuera del centro de labores influye en este también. Lo mencionado por los colaboradores guarda similitud a lo expuesto en la literatura. Tal como se mencionó en el marco teórico, Chiavenato, Helrrieguel & Slocum y Robbins exponen que las fuentes de estrés laboral pueden darse por una o más fuentes de estrés a la vez y que el estrés organizacional puede desencadenar que se origine también estrés fuera del trabajo y viceversa (Chiavenato, 2009a) (Helrrieguel & Slocum, 2004) (Robbins, 2009). Lo mencionado es importante para la empresa ya que en base a ello puede establecer planes para ayudar no solo a gestionar el estrés laboral

sino el estrés proveniente de otros aspectos de la vida, sobre todo el familiar ya que es evidente que, muchas veces, es difícil que los trabajadores establezcan una separación entre todos los ámbitos de su vida.

Con la investigación, se determinó que parte de los trabajadores se sienten estresados por los procedimientos burocráticos que se tienen que seguir ya que ello retrasa sus labores, lo cual coincide con la literatura. En ella se menciona que las reglas burocráticas son una fuente usual de estrés en los trabajadores. Sin embargo, es importante mencionar que estas reglas no dependen de la empresa en sí, sino de parte del grupo internacional del que forman parte y tanto los trabajadores como los jefes de la empresa son conscientes de ello. Lo mencionado le sirve a la organización para darles a conocer que si bien los procesos burocráticos estresan en cierta medida al personal administrativo, estos comprenden que es algo que va más allá del control de la entidad.

En base al análisis cualitativo realizado, se obtuvo que si bien existe una relación de compañerismo entre un mismo grupo de trabajo, no sucede lo mismo entre áreas. Dentro del cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS no existe un ítem específico que haga referencia a lo mencionado, pero se pudo obtener esta información gracias a las entrevistas realizadas. Aparentemente, esta situación genera cierto estrés entre los trabajadores, lo cual sería importante que tenga en cuenta la empresa ya que una fuente importante de estrés laboral, de acuerdo a la literatura, son las relaciones con los compañeros de trabajo. Además, como mencionan varios autores, una buena relación ayuda a que se alcancen metas personales y organizacionales.

La teoría menciona que los comportamientos de ciudadanía organizacional contribuyen al desempeño y que para muchos trabajadores el trabajo va más allá de cumplir meramente lo formalmente estipulado (Meyer & Allen, 1997). Lo mencionado, coincide con las opiniones tanto de los colaboradores como de los jefes de la empresa, quienes mencionan que los comportamientos en beneficio de ayudar a otros compañeros son parte de un buen performance. Ello va acorde con uno de los pilares de la empresa, “la colaboración”.

Los jefes expresaron que el estrés trae síntomas fisiológicos y que ello provoca que los trabajadores se sientan enfermos, lo cual repercute en el performance ya que una persona que se sienta bien anímicamente no se desempeñara igual que alguien que no, lo cual coincide con la teoría mencionada.

Del análisis realizado, se obtuvo que los colaboradores creen que el estrés puede afectar más el desempeño de los trabajadores nuevos por la inexperiencia de estos frente a la dinámica de trabajo de la empresa. Ello coincide con la teoría, la cual indica que un factor determinante

del estrés es la experiencia que posea la persona. Es importante conocer esta información para la organización para poder efectuar una buena inducción que permita acelerar este periodo de adaptación.

Como se mencionó anteriormente, las reglas burocráticas de la empresa generan estrés entre los trabajadores, lo cual coincide con la teoría, ya que generan retraso en sus labores y por ende su desempeño se ve perjudicado. Si bien la organización no puede hacer nada al respecto, y los trabajadores lo entienden, es importante que lo tenga en cuenta y bajo monitoreo ya que este estresor podría agravarse y repercutir notoriamente en el performance del colaborador.

Por otro lado, los trabajadores sienten estrés porque no se comprende el planeamiento estratégico de la organización (misión, metas, estrategias, entre otros), mientras que los jefes consideran que ello puede generar una falta de conexión con la organización y falta de esfuerzo discrecional en su desempeño. Ello va acorde con lo mencionado en la literatura, en la que se dice que un trabajador que no se siente identificado con su organización no invertirá una fuente potencian de energía en su performance (Willians & Cooper, 2004).

El estrés laboral puede influir en ciertos aspectos del performance. En este sentido, los colaboradores expresaron que una persona tensionada no ayudará tanto o nada a un compañero que lo pueda recitar ya que producto del estrés está enfocado solo en sus funciones. Al respecto, la teoría coincide con ello ya que indica que un trabajador estresado puede centrarse solo en cumplir los aspectos formales de su trabajo (desempeño *in role*), ya que estos son los formalmente reconocidos por el sistema de recompensas, y descuidar temas de desempeño contextual, tal como colaborar con otros trabajadores que necesiten ayuda. Es importante para la empresa tener en cuenta ello ya que, como ellos mismos indican, el trabajo en equipo es trascendental para el buen funcionamiento de la organización. Además, que uno de sus pilares es justamente la colaboración.

De la influencia del estrés en el desempeño de los colaboradores administrativos de rango medio de la empresa, se puede concluir que las personas tienen trabajos activos, de acuerdo a lo mencionado por el autor Karasek. Es decir, que las exigencias son elevadas, pero a su vez los trabajadores tienen, en general, la posibilidad de controlarlas.

Tomando en consideración las variables demográficas, vemos que la mayor parte de la literatura considera que el género femenino presenta mayor estrés. Ello va acorde con los resultados obtenidos ya que se aprecia que los hombres presentan menor estrés que las mujeres. No obstante, la totalidad de los trabajadores presentan los mismos síntomas fisiológicos frente al estrés, lo cual también es respaldado por la teoría, en la cual se menciona que ambos géneros presenta en mayor o menor medida los mismos síntomas.

La literatura menciona que no existe verdadera evidencia que pruebe que se tenga un mejor performance por cuestión de género. Si bien existen diversos puntos de vista al respecto no hay un consenso. En concordancia, los trabajadores de Metalurgia presentan un nivel desempeño similar independientemente de su género.

Por otro lado, la investigación realizada halló que los trabajadores con estudios avanzados poseen mayor estrés, lo cual es contradictorio a gran parte de la literatura ya que en ella se menciona que las personas con un mayor grado de educación, suelen tener mejores herramientas y mecanismos para afrontar el estrés. Sin embargo, la teoría también expresa que la manera en cómo sea afrontado el estrés por parte del trabajador, guarda relación con las políticas de educación y mercado laboral que tenga el país. Es decir, países que promuevan políticas integradas en materia educativa, tendrán como resultado ciudadanos que estén mejor preparado para asumir las demandas laborales y por ende para afrontar el estrés laboral. Esa clase de políticas no se dan en nuestro país.

Los resultados de las encuestas mostraron que los trabajadores con estudios avanzados y estudios técnicos –quienes obtuvieron números similares– presentan mayores niveles de desempeño que los trabajadores con estudios universitarios. Chiavenato (2009), Ares & Timmis (1989) mencionan que a mayor grado académico se realizara un mejor performance, lo cual coincide con los resultados obtenidos. Sin embargo, se aprecia un contraste ya que los colaboradores con estudios técnicos presentan un nivel similar de desempeño que los trabajadores con educación avanzada. Esto va más acorde con lo mencionado por Lazear (1977), quien expresa que el logro académico no es por sí mismo un determinante del performance del trabajador.

Al revisar los resultados según la edad, observamos que en la literatura no existe un consenso en cuanto a si la edad es un factor que determina la respuesta de la persona ante el estrés laboral. Los resultados de las encuestas arrojaron que los empleados de 36 a 50 años presentan en promedio un nivel de estrés mayor que el de los trabajadores de 21 a 35 años, lo cual va en contra de algunas teorías que mencionan que a mayor edad se reacciona mejor ante el estrés. Es importante señalar que en la teoría también se menciona que puede ser que las personas de mayor edad presenten un estrés más elevado porque tienen cargos más altos y mayores responsabilidades. Sin embargo, en la población seleccionada todos son trabajadores de rango medio (no son jefes, gerentes o tienen personas a cargo), lo cual disminuiría esta posibilidad, pero que habría de ser profundizada en valor de las funciones detalladas que realiza cada trabajador.

Kurt y Hertel (2012) mencionan que si bien la edad brinda ciertos recursos para afrontar mejor el estrés, tales como la experiencia laboral, con la edad también se pierden capacidades físicas y cognitivas, lo cual genera que los trabajadores de mayor edad se vean más afectados por el estrés en comparación con sus compañeros más jóvenes. Otros autores mencionan que la capacidad de hacer frente al estrés dependerá más de las características del individuo, lo cual va acorde con las percepciones brindadas por los trabajadores de la empresa.

Teóricamente, no existe un consenso sobre la relación entre la edad de un trabajador y su desempeño en cuanto a labores administrativas. La literatura, en general, considera que las habilidades y aptitudes de los trabajadores simplemente se vuelven diferentes con los años. Sin embargo, para las tareas que implican un gran esfuerzo físico, existe una inclinación de que a mayor edad el performance irá decreciendo.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores administrativos muestran que el grupo de 36 a 50 años muestra un mejor performance que los trabajadores entre 21 a 35 años. Esto se apoya en la teoría de que las personas con más edad podrían tener un mejor performance que alguien más joven. Asimismo, la literatura menciona que a más edad un trabajador aporta mayor experiencia laboral y madurez mental, lo cual coincide con las opiniones vertidas por los trabajadores de la organización.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El presente estudio tuvo como pregunta de investigación saber cómo influye el estrés laboral en el desempeño de los trabajadores administrativos de rango medio de una empresa de venta y servicios industriales.

Para facilitar ello, se determinó si ciertos factores demográficos tales como la edad, el género y el grado de instrucción, guardaban vinculación con el estrés laboral que tenían los trabajadores y con su desempeño. Se indagó también sobre cómo la población estudiada concebía el estrés laboral y el desempeño, así como se analizó y describió la situación actual de estrés laboral y performance que tenían. Además, se determinó y describió la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente.

Por otro lado, gracias a la información proporcionada por la empresa, se determinó que el estrés provoca en el trabajador síntomas fisiológicos que conllevan a afectar el desempeño, según lo observado por los jefes directos. Además, el estrés laboral genera que se descuiden aspectos contextuales del performance, tales como la falta de ayuda entre compañeros. También, se puede concluir en base a las opiniones de los colaboradores, que el estrés influye de la misma manera para todas las edades, pero que un trabajador nuevo sí se verá afectado mientras que se adapte al ritmo de la empresa.

Los trabajadores administrativos, de acuerdo a los resultados y calificaciones propuestas por la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo, presentaron un nivel general de estrés bajo.

Por otro lado, al realizar el análisis por factores demográficos, en cuanto a la edad se obtuvo que el 97% de los trabajadores de 21 a 35 años presentaron un nivel bajo de estrés; mientras que el 84% de las personas de 36 a 50 años, presentaron este nivel. Es decir, los trabajadores más jóvenes de rango medio se encuentran ligeramente menos estresados que los mayores del mismo grupo, lo cual no se vio reflejado en las opiniones de los trabajadores, quienes consideran, en base sus observaciones del día a día en la empresa, que todos los colaboradores se sienten igual con respecto al estrés. Asimismo, los trabajadores del segundo grupo de edades, presentaron ligeramente un mejor performance en comparación con los primeros, lo cual según opiniones de los trabajadores, y en concordancia con la literatura, puede darse por la mayor experiencias laboral y madurez emocional de éstos.

En relación, al análisis realizado en torno al factor demográfico de educación, se obtuvo que el grupo de los trabajadores con estudios avanzados son los que poseen más estrés ya que el

8% de ellos presento un alto nivel de éste, lo cual no se ve respaldado por la literatura, que menciona que, en general, a mayor educación se tendrán mejores herramientas para afrontar el estrés. Por otro lado, este grupo de trabajadores muestra el más alto nivel de desempeño, lo cual sí va acorde con la literatura.

Sobre el factor de género, las mujeres presentaron un nivel más elevado de estrés laboral que los hombres; con un puntaje promedio de 66.03 frente a 52.05, respectivamente, lo cual encuentra un sustento teórico. No obstante, en general todos los trabajadores presentaron un buen puntaje de desempeño, lo que se apoya teóricamente en que no existe evidencia verdadera de que el factor género esté vinculado al performance.

Con respecto al análisis realizado para ver la situación actual de estrés laboral de la población estudiada, se obtuvo, en relación al estrés generado por el clima organizacional, que la mayoría de los trabajadores puede llegar a sentir estrés por el hecho de no comprender la misión y metas de la organización. Mientras que a un poco menos de la mitad de la población, les genera estrés que la estrategia de la empresa no sea bien comprendida. En ambos casos, no saber el rumbo de la empresa o no saber a qué contribuye su trabajo, es una fuente de estrés a tomar en consideración.

En cuanto a la dimensión estructura organizacional, a más de la mitad de los colaboradores le estresa la forma de rendir informes entre superior y subordinado, lo cual describen como un estrés generado por la carencia de tiempo para terminar las tareas. Ante el análisis realizado en la dimensión influencia del líder, resalto el hecho de que alrededor de la cuarta parte de los trabajadores siente estrés porque su jefe no confía en el desempeño de su trabajo y por la falta de representación del grupo que tiene el superior frente a otros altos mandos de la empresa. Respecto a lo primero, se observa una contraposición ya que en la evaluación de desempeño realizada por los jefes se obtuvieron buenas calificaciones de desempeño y en las entrevistas personales realizadas los trabajadores mencionaron que sus jefes confían en su performance. En relación a lo segundo, ello se ve confirmado por los trabajadores y hasta los mismos jefes quienes afirmaron que no es usual que un jefe abogue por un trabajador.

Respecto al desempeño de los trabajadores, los resultados de la autoevaluación salieron similares que la valoración realizada por los jefes directos, lo cual permite concluir que los colaboradores no se estaban sobre calificando o sub calificando. Esta evaluación arrojó buenos resultados; sin embargo, hay que tener en consideración que el desempeño se evaluó mediante un cuestionario general propuesto por los autores Williams & Anderson. Es decir, los resultados obtenidos no garantizan que hayan resultado similares si se consideran aspectos específicos a la

realidad organizacional. Por otro lado, colaboradores y jefes tienen la misma concepción de lo que debería ser un buen performance: cumplir con los objetivos planteados por la organización y el grupo de trabajo, ir más allá de lo formalmente establecido y colaborar con los compañeros. Asimismo, ambos consideran que en una evaluación del desempeño realizada por la organización, sería importante considerar aspectos que traspasen lo estipulado formalmente.

Se encontró que la variable estrés laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de rango medio de la empresa Metalurgia, pero no de manera significativa. Se llegó a esta conclusión a través del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos, que sirvieron para describir la relación entre ambas variables. Asimismo, la metodología estadística de ecuaciones estructurales obtuvo que existe una relación negativa entre la variable independiente (estrés laboral) y la variable dependiente (desempeño), siendo que a medida que aumentara en 1 el puntaje de estrés, el desempeño disminuirá en 0.08. Sin embargo, el modelo no posee un buen ajuste, por lo que la relación entre las dos variables debe limitarse a una relación de causalidad parcial.

Por medio de la información cualitativa, se exploró también la influencia del estrés laboral en el desempeño. Se determinó que el estrés producido por los procesos burocráticos genera que el colaborador retrase sus funciones, mientras que la presión producida por el tamaño del equipo para realizar las actividades rutinarias, desencadena en que se dé menos énfasis a determinadas tareas. Además, se concluye que si bien no es usual que el jefe directo abogue por los trabajadores, ello no repercute sobre el desempeño, al igual que la presión de equipo. También, el estrés producido por realizar funciones que no corresponden al puesto, genera que el trabajador no pueda tener el performance que desea ya que su energía y atención deben ser distribuidas entre más aspectos de los previstos.

Se puede concluir que si bien las demandas de trabajo son altas, el estrés generado por ellas es manejado adecuadamente por los trabajadores ya que según los resultados globales, el estrés está influyendo en el desempeño pero no de manera relevante. Lo cual hace suponer que el estrés está dentro de los estándares tolerables para el trabajador. En base a las herramientas utilizadas en esta investigación, las cuales arrojaron un estrés laboral bajo y un desempeño laboral alto, se puede decir que el estrés está en dentro del nivel óptimo, lo cual se va respaldado por las opiniones brindadas por los trabajadores y jefes de la empresa.

En el transcurso de nuestro aprendizaje académico, hemos escuchado hablar acerca de lo importante que son los trabajadores dentro de las organizaciones ya que ellos son quienes le dan funcionamiento y componen el principal recurso de toda entidad. Sabíamos también que el estrés laboral afecta el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, no imaginábamos que el

estrés laboral pudiera afectar tantos componentes dentro de una organización. Al realizar esta investigación hemos podido aprender cómo el estrés afecta distintos factores de una empresa, que muchas veces a simple vista no son notados, sino que hace falta una investigación profunda a nivel organizacional para poder sacar a luz esto.

Asimismo, hemos aprendido que son muy importantes las habilidades blandas en un gestor, las cuales nos han permitido llevar a cabo esta investigación. La gestión del tiempo nos ayudó a organizarnos para realizar toda la investigación en general; la capacidad de atención, de escucha, y la empatía, nos sirvió al momento de realizar las entrevistas, mientras que la capacidad de síntesis nos ayudó a rescatar los puntos más importantes de ellas. La capacidad de reflexión nos permitió establecer conexiones entre los datos cuantitativos y cualitativos.

Por otro lado, comprendimos que es muy importante la red de contactos ya que gracias a ella fue posible realizar la investigación en la empresa en cuestión. Además, aprendimos que es importante saber trabajar en equipo y trabajar bajo presión. Cualidades que hoy día busca cualquier organización y que gracias a la investigación hemos reforzado.

Uno de los aprendizajes que tuvimos como gestores es aprender una nueva metodología estadística, “Modelos de Ecuaciones Estructurales”, la cual antes solo habíamos escuchado por nombre. Además, con la investigación aprendimos que no es suficiente el aplicar cuestionarios ya establecidos en la literatura a los trabajadores, sino que estos deben tener significantes para la población en donde se apliquen y que muchas veces requieren de ciertas modificaciones para adaptarse adecuadamente a cada realidad.

Finalmente, podemos decir que lo más importante que hemos aprendido y que es relevante para nuestra carrera como futuros gestores es la capacidad de aprendizaje en sí.

2. Recomendaciones

Si bien el estrés laboral que presentan los trabajadores se encuentra dentro de los niveles tolerables, es importante que la organización tenga en cuenta los estresores identificados ya que estos podrían llegar a estar fuera del manejo de los colaboradores si es que no se gestionan adecuadamente.

En vista que se ha evidenciado que algunos trabajadores sienten estrés porque no se conoce la misión y metas de la empresa, se recomienda a la entidad que exponga entre los colaboradores cuál es su planeamiento estratégico y la importancia de las funciones de cada persona para conseguir las metas organizacionales. Además, hacer recordar lo mencionado cada cierto tiempo a los trabajadores, no solo cuando se realicen auditorías o haya algún proceso de supervisión.

Por otro lado, se sugiere que los roles que desempeña cada equipo sean dados a conocer directamente a todas las áreas y que esto quede establecido y documentado, con el fin de evitar el estrés producido porque un grupo tenga que cubrir las labores de otro. Asimismo, dado que se evidenció la falta de confraternidad entre los distintos equipos de trabajo, se sugiere retomar el taller de “bailoterapia” ya que este, además de hacerle frente al estrés, propiciaba la integración de personas de distintas áreas de la empresa.

Se le recomienda a la organización, en vista que no es posibles aligerar la carga de trabajo (porque sus directrices vienen desde el extranjero), que realice talleres de gestión del tiempo. Adicionalmente, se sugiere ampliar a otros equipos de trabajo, el enfoque de rotación de funciones que tienen algunas jefaturas del área de Administración y Finanzas. Esto propicia que, cuando haya mucha carga laboral, en algunas ocasiones sea una parte del grupo la que tenga que quedarse más allá de la hora normal de salida, y que en otras ocasiones, sea un grupo distinto, lo cual evita que sea siempre un mismo grupo el que cargue con esa responsabilidad. Además, ese enfoque ayuda a evitar la monotonía y el aburrimiento que puedan sentir los trabajadores.

Se propone a la empresa que profundice en los aspectos de estrés laboral recogidos en la investigación y que sean relevantes para ella. Asimismo, dado que la organización relaciona el estrés con la presión y la carga de trabajo, se sugiere realizar una herramienta que le permita recoger o profundizar específicamente estos temas.

En cuanto a desempeño laboral, se recomienda elaborar e implementar un sistema de evaluación de desempeño adaptado a su realidad, el cual les permitirá conocer el estado real de performance de los trabajadores y guardar un registro histórico. El medir una variable es el primer paso para poder controlarla y gestionarla adecuadamente.

REFERENCIAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- American Psychological Association. (2012). *Stress by Generation*. Washington. Obtenido de <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/2012/generations.aspx>
- American Psychological Association. (2012). *STRESS BY generation*. Washington.
- American Psychological Association. (2015). *STRESS IN AMERICA*. Washington.
- Antoniou, A., Polychroni, F., & Viachakis, A. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 682-690.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*.
- Ariss, S., & Timmins, S. (1989). Employee Education and Job Performance: Does Education Matter? *Public Personnel Management* , 1-9.
- Atalaya, M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial Data*, 27.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Beehr, T., & Newman, J. (1978). JOB STRESS, EMPLOYEE HEALTH, AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: A FACET ANALYSIS, MODEL, AND LITERATURE REVIEW. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*.
- Bocchino, C. C., Hartman, B. W., & Foley, P. F. (2003). The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms. *Psychology Journal: Practice and Research*, 5, 203-214.
- Brennan, B. (2010). Generational Differences. *PaperAge*, 26-27.
- Brewer, E., & Shapard, L. (2004). Employee Burnout: A Meta-Analysis of the Relationship Between Age or Years of Experience. *Human Resource Development*, 102-123.

- Ceglarski, S. (Agosto de 2013). *Omelet*. Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de https://issuu.com/thisisomelet/docs/omelet_wake_up_intel_report_-_mille
- Chacín, B., Rojas, L., Rodríguez, E., Corzo-Alvarez, G., & Corzo-Ríos, G. (2002). Estrés organizacional y exposición a ruido en trabajadores de la planta de envasado de una industria cervecera. *Investigación Clínica*, 271-289.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México D.F.: MC Graw Hill.
- Codrington, G. (Julio de 2008). Detailed Introduction to Generational Theory. 2-4.
- CooperAcción. (2015). *Actualidad minera. Boletín junio 2015*. Obtenido de http://cooperaccion.org.pe/main/images/pdf/ACTUALIDAD_MINERA_JUNIO_2015.pdf
- Cruz, C. D. (2016). *Bolsa de Trabajo PUCP*. Recuperado el 26 de abril de 2016, de <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 186-199.
- Deal, J., Altman, D., & Rogelberg, S. (junio de 2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 191-199.
- Deloitte. (2014). *Big demands and high expectations The Deloitte Millennial Survey*.
- Deloitte. (2015). *Encuesta Deloitte 2015 Generación del Milenio*.
- Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey*.
- Deloitte University Press. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015*. Recuperado el 28 de abril de 2016, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>
- DeVaney, S. A. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 11.

- de Smet, P., Sans, S., Dramaix, M., Boulenguez, C., de Backer, G., Ferrario, M., & Kornitzer, M. (2005). Gender and regional differences in perceived job stress across Europe. *European Journal of Public Health*, 536-545.
- Ergeneli, A., Ilsev, A., & Karapinar, P. B. (2010). Work-family conflict and job satisfaction relationship: The roles of gender and interpretive habits. *Gender, Work & Organization*, 679-695.
- Energiminas. (2015). El incuestionable peso de la minería. *Energiminas*, 16-21. Obtenido de <http://en.calameo.com/read/002204051d64e4e5c2857>
- Ernest & Young. (2013). Younger managers rise in the ranks: survey quantifies management shift and reveals challenges, preferred workplace perks, and perceived generational strengths and weaknesses.
- Fernandes, C. F. V., Kumar, S., & Mekoth, N. (2009). Gender differences in stress among bank officers of private public sectors. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 63-69.
- Fenandez, C., Baptista, P., & Hernandez, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGrawHill.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos : 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ganster, D., & Rosen, C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 1085-1122.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step : a simple guide and reference, 11.0 update* (4 ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The Role of Organizational Commitment in Occupational Stress Models. *International Journal of Stress Management*.
- Gómez, C. (2003). *El estrés laboral: una realidad actual*. México.
- González, J., Aristizabal, A., Lopez, M., Valencia, A., Montoya, S., & Agudelo, R. (2013). EL SINDROME DE BURNOUT EN EL DESEMPEÑO LABORAL.
- Goodman, S., & Svyantek, D. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 254–275.

- Grace Place To Work Perú. (agosto de 2013). Recuperado el 26 de abril de 2016, de http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/GPTWP2_-_2014_AGO_-_Reporte_GPTW_-_Generacion_Y_-_V2.pdf
- Grupo P&A (2015). Indicadores de evaluación cualitativos y cuantitativos. Recuperado el 16 de septiembre de 2016, de <http://blog.grupo-pya.com/indicadores-de-evaluacion-cualitativos-y-cuantitativos/>
- Hart, J. L., & Cress, C. M. (2008). Are women faculty just “worrywarts?” Accounting for gender differences in self-reported stress. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 175-193.
- Helrrieguel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: Thomson.
- Hernandez, I., & Herrera, T. (2006). Satisfacción laboral, desempeño-individual y satisfacción del cliente en una empresa de servicios. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernandez, I., & Herrera, T. (2006). Satisfacción laboral, desempeño-individual y satisfacción del cliente en una empresa de servicios. Tesis. Argentina: Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hunter, L., & Thatcher, S. (2007). Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968.
- Instituto Integración. (2015). *Los porqués del estrés*. Recuperado el 28 de abril de 2016, de <http://files.gruporpp.info/integracion/254468247-los-porques-del-estres-v1.pdf>
- Ivancevich, J., & Matteson, M. (1989). *Estrés y trabajo : una perspectiva gerencial*. México: Editorial Trillas.
- Ivancevich, J., & Matteson, M. (1989). *Estrés y Trabajo: Un perspectiva gerencial*. México: Editorial Trillas.
- Jain, A., & Cooper, C. (2012). Stress and organisational citizenship behaviours in Indian business process outsourcing organisations. *IIMB Management Review*, 155-163.

- Jamal, M. (1984). Job Stress and Job Performance Controversy: An Empirical Assessment. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE*, 1-21.
- Jamal, M. (1985). Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers. *Human Relations*, 38(5), 409-424.
- Jamal, M. (2011). Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries. *International Journal of Business and Social Science*.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. (1998). Generational Comparisons of Public Employee Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18-37.
- Lambert, E. G., Altheimer, I., & Hogan, N. L. (2010). An exploratory examination of a gendered model of the effects of role stressors. *Women & Criminal Justice*, 193-217.
- Lara, A. (2014). *INTRODUCCION A LAS ECUACIONES ESTRUCTURALES EN AMOS Y AR*. España: Universidad de Granada.
- Liu, C., Spector, P. E., & Shi, L. (2008). Use of both qualitative and quantitative approaches to study job stress in different gender and occupational groups. *Journal of Occupational Health Psychology*, 357-370.
- Llaneza Álvarez, F. J. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada : manual para la formación del especialista*. Valladolid: Lex Nova.
- Llaneza, J. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada : manual para la formación del especialista* (15 ed.). Valladolid: Lex Nova.
- Llosa, T. (1999). *Guía del estrés ejecutivo*. Lima: DESA S.A.
- Llosa, T. (2011). *Manual para evaluar el estrés en los ejecutivos*. Lima.
- Loosemore, M., & Waters, T. (2004). Gender differences in occupational stress among professionals in the construction industry. *Journal of Management in Engineering*, 126-132.
- López-Araújo, B., Osca, A., & Peiró, J. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19(1), 81-87.
- Lu, A. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.

- Lunau, T., Siegrist, J., Dragano, N., & Wahrendorf, M. (2015). The Association between Education and Work Stress: Does the Policy Context Matter? *PLoS One*. Obtenido de <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0121573>
- Makhbul, Z., & Hasun, F. (2011). GENDER RESPONSES TO STRESS OUTCOMES. *JOURNAL OF GLOBAL MANAGEMENT*, 47-55.
- Manpower Group. (2016). *Carreras profesionales de los Millennials: Horizonte 2020*. España.
- Martocchio, J., & O'Leary, A. (1989). Sex differences in occupational stress: a meta-analytic review, 495-501.
- Merín, J., Cano-Vindel, A., & Miguel-Tobal, J. J. (1995). El estrés laboral: bases teóricas y marco de intervención. *Ansiedad y Estrés*, 115.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 20–52.
- MINTRA. (2007). *Resultados de la encuesta sobre el desarrollo de los recursos humanos*.
- MINTRA. (2014). *Informe Técnico de los Factores de Riesgo Psicosocial en trabajadores de Lima Metropolitana*. Lima.
- Morash, M., Kwak, D.-H., & Haarr, R. (2006). Gender differences in the predictors of police stress. *Policing*, 541-563.
- Muse, L., Harris, S., & Feild, H. (2003). Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test? *Human Performance*, 349–364.
- OIT. (2016). *Sitio web de la Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de <http://www.ilo.org/safework/events/safeday/lang--es/index.htm>
- Omar, A. (2010). COMPORTAMIENTOS EXTRA PAPEL: DE LA COLABORACIÓN A LA TRANSGRESIÓN. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 32-53.
- OMS. (2004). La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para los empleadores, personal directivo y representantes sindicales. *Serie de protección de salud de los trabajadores*(3).

- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572-580.
- Parjea, S. (3 de abril de 2016). Millennials en la oficina . *El Comercio*, págs. 36-37.
- Parker, D. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 160-177.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (julio - septiembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Fde Medicina de la Universidad del Zuliaacultad. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI(3), 493 - 505.
- Peiró, J. (2001). El Estrés Laboral: Una perspectiva individual y colectiva. *Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*, 18-38.
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, pp. 68-82.
- Pérez Bilbao, J., & Nogareda, C. (1999). Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad. *CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO*.
- Perú 21. (2015). *Minería liderará crecimiento de economía peruana en 2015*. Obtenido de <http://peru21.pe/economia/mineria-liderara-crecimiento-economia-peruana-2015-2211904>
- Perú 21. (s.f.). *Minería liderará crecimiento de economía peruana en 2015*. Obtenido de <http://peru21.pe/economia/mineria-liderara-crecimiento-economia-peruana-2015-2211904>
- Pew Research Center. (2010). *Millennials. A Portrait of Generation Next. Confident. Connected. Open to Change*.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Portafolio. (23 de Agosto de 2014). Los treinta: la edad de la productividad laboral. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/treinta-edad-productividad-laboral-44588>

- Ramos, V., & Jordao, F. (2014). Género y estrés laboral: semejanzas y diferencias de acuerdo a factores de riesgo y mecanismos de coping. *Psicología organizacional y del trabajo*, 218-229.
- Randstad. (2014). *¿Qué significa el compromiso para los más jóvenes?* Recuperado el julio de 11 de 2016, de <http://www.randstad.es/tendencias360/randstad-toma-nota-julio>
- Rattner, S. (31 de julio de 2015). *New York Times*. Recuperado el 12 de julio de 2016, de http://www.nytimes.com/2015/08/02/opinion/sunday/were-making-life-too-hard-for-millennials.html?smid=tw-share&_r=2
- Rauschenbach, Hertel, Krumm, & Thielgen (2012). Age and work stress: A review and meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 781-804.
- Rentz, K. (2015). Beyond the Generational Stereotypes: A Study of U.S. Generation Y Employees in Context. *Business and Professional Communication Quarterly*, 136-166.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, A., Zarco, V., & González, J. (2009). *Psicología del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ruiz, M., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 3, 34-45.
- Saldarriaga, J. (23 de Septiembre de 2015). *El comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mineria-aportara-0-87-puntos-porcentuales-pbi-ano-199245>
- Sampieri, R. H., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Education.
- Sanín, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 95-107.
- Sbazo, S., Tache, I., & Smogyi, A. (2012). The legacy of Hans Selye and the origins of stress research: A retrospective 75 years after his landmark brief "Letter" to the Editor of Nature. *Informa Healthcare USA*, 472-478.
- Schuler, R. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE*, 184-215.

- Segura, R., & Pérez, I. (2016). Impacto diferencial del estrés entre hombres y mujeres: una aproximación desde el género. *Alternativas en psicología*, 105-120.
- Sheef, D., & Thielfoldt, D. (2004). The Learning Café and American Demographics enterprisingmuseum. *Café Conversations*.
- Shirom, A., Shechter, S., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). Gender, age and tenure as moderators of work-related stressors' relationships with job performance: A meta-analysis. *Human Relations*, 1371–1398.
- Siu, O.-I. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGY*, 337–347.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de caso*. Madrid: Morata.
- Stein, J. (2013). The Me Me Me Generation. *Time*.
- Suárez, Á. (2013). Adaptación de la Escala de estrés Laboral de la OIT-OMS en trabajadores de 25 a 35 años de edad de un Contact Center de Lima. *Revista PsiqueMag*, 33 -50.
- Todaro, R., Godoy, L., & Abramo, L. (2002). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Revista Estudos Feministas Cadernos Pagu*. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a08>
- TomorrowToday. (2008). Detailed Introduction to Generational Theory. *Tomorrow Today*.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad : contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín: Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional.
- Torres, D. (2015). *Satisfacción laboral y su relación con el estrés ocupacional en enfermeras del sector de salud pública. (Tesis)*. Lima.
- Trabajando.com. (2014). *Trabajando.com*. Recuperado el 19 de abril de 2016, de <http://www.trabajando.pe/contenido/noticia/1409058326/El-78--de-los-trabajadores-peruanos-ha-tenido-estres-laboral.html>
- Trends Magazine. (2014). Generational Confrontation. *Trends Magazine*, 5.
- U.S. Chamber of Commerce Foundation. (2012). *The Millennial Generation Research Review*. Washington. Obtenido de U.S. Chamber of Commerce Foundation.
- Universia España. (14 de Octubre de 2015). *Universia*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/portada/noticia/2015/10/14/1132305/reduce-productividad-laboral-edad.html>

- Valdivieso, L., & Tarazona, E. (2016). Modelos de Variables Latentes. Notas de clase. *Escuela de Postgrado PUCP*.
- Vargas, I. (2012). Generación X, trabajadores exigentes. *Expansión*.
- Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *The Delta Kappa Gamma Bulletin: International Journal for Professional Educators*, 51-58.
- Wildman, J., Bedwell, W., Salas, E., & Smith-Jentsch, K. (2011). Performance Measurement at Work: A multilevel perspective. En *APA handbook of industrial and organizational psychology / Sheldon Zedeck, editor-in-chief*. (págs. 303-341). Washington: American Psychological Association.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Willians, S., & Cooper, L. (2004). *Manejo del estrés en el trabajo*. México: El Manual Moderno.
- Yin, R. (2009). *Case study research : design and methods*. California: Thousand Oaks: Sage.
- Yousef, D. (2000). Organizational commitment: a mediator of relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 6-28.
- Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*.

ANEXO A: Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT-OMS

Para cada ítem, indicar con qué frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés para usted:

- Anote 1 si la condición NUNCA es fuente de estrés.
- Anote 2 si la condición RARAS VECES es fuente de estrés.
- Anote 3 si la condición OCASIONALMENTE es fuente de estrés.
- Anote 4 si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés.
- Anote 5 si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés.
- Anote 6 si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés.
- Anote 7 si la condición SIEMPRE es fuente de estrés.

Preguntas:

1. La gente no comprende la misión y metas de la organización.
2. La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.
3. No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.
4. El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.
5. Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes.
6. Mi supervisor no me respeta.
7. No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.
8. Mi equipo no respalda mis metas profesionales.
9. Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización.
10. La estrategia de la organización no es bien comprendida.
11. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño.
12. Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.
13. Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal.
14. No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.
15. No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.
16. La estructura formal tiene demasiado papeleo.
17. Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.
18. Mi equipo se encuentra desorganizado.
19. Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.
20. La organización carece de dirección y objetivo.
21. Mi equipo me presiona demasiado.
22. Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.
23. Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.
24. La cadena de mando no se respeta.
25. No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.

ANEXO B: Encuesta de desempeño laboral para trabajadores

Para cada enunciado, indicar el grado de certeza en relación a su vivencia en el trabajo:

- Anote 1 si el enunciado NUNCA se cumple en su caso.
- Anote 2 si el enunciado CASI NUNCA se cumple en su caso.
- Anote 3 si el enunciado A VECES se cumple en su caso.
- Anote 4 si el enunciado CASI SIEMPRE se cumple en su caso.
- Anote 5 si el enunciado SIEMPRE se cumple en su caso.

Preguntas:

1. Este empleado completa adecuadamente las tareas asignadas.
2. Este empleado cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción del trabajo.
3. Este empleado realiza las tareas que se espera de él/ella.
4. Este empleado cumple con los requerimientos formales de desempeño del puesto de trabajo.
5. Este empleado se involucra en actividades que afectarán directamente a su evaluación de desempeño.
6. Este empleado descuida aspectos del trabajo que está obligado a realizar.
7. Este empleado falla en cumplir sus obligaciones esenciales.
8. Este empleado brinda ayuda a los compañeros que han estado ausentes del trabajo.
9. Este empleado ayuda a sus compañeros que tienen mucha carga de trabajo.
10. Este empleado asiste a su supervisor con su trabajo sin que este se lo pida.
11. Este empleado se toma tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de sus compañeros de trabajo.
12. Este empleado hacer esfuerzos adicionales para ayudar a nuevos empleados.
13. Este empleado se interesa personalmente por el bienestar de otros empleados.
14. Este empleado comparte con sus compañeros información relacionada al trabajo.
15. La asistencia de este empleado al trabajo está por encima el promedio de la empresa.
16. Este empleado notifica con anticipación las ocasiones en que no podrá asistir al trabajo.
17. Este empleado realiza pausas de trabajo no necesarias o extiende sus recesos.
18. Este empleado pierde mucho tiempo en conversaciones telefónicas personales.
19. Este empleado se queja de cosas insignificantes o pequeñas en el lugar de trabajo.
20. Este empleado conserva y protege la propiedad de la organización.
21. Este empleado cumple las reglas organizacionales informales creadas para mantener el orden.

ANEXO C: Encuesta de desempeño laboral para jefes

- Indicar su jefatura: _____
- Indicar el número de trabajadores que tiene a su cargo: ____
- Indicar el nombre o alguna palabra que le permita identificar al trabajador que a continuación evaluará: _____

A continuación le presentamos una serie de condiciones para que marque la opción que más se adecue al desenvolvimiento del trabajador a su cargo. Para cada enunciado, indicar el grado de certeza en relación a la vivencia con el colaborador evaluado:

- Anote 1 si el enunciado NUNCA se cumple para el caso del trabajador.
- Anote 2 si el enunciado CASI NUNCA se cumple para el caso del trabajador.
- Anote 3 si el enunciado A VECES se cumple para el caso del trabajador.
- Anote 4 si el enunciado CASI SIEMPRE se cumple para el caso del trabajador.
- Anote 5 si el enunciado SIEMPRE se cumple para el caso del trabajador.

Preguntas:

1. Este empleado completa adecuadamente las tareas asignadas.
2. Este empleado cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción del trabajo.
3. Este empleado realiza las tareas que se espera de él/ella.
4. Este empleado cumple con los requerimientos formales de desempeño del puesto de trabajo.
5. Este empleado se involucra en actividades que afectarán directamente a su evaluación de desempeño.
6. Este empleado descuida aspectos del trabajo que está obligado a realizar.
7. Este empleado falla en cumplir sus obligaciones esenciales.
8. Este empleado brinda ayuda a los compañeros que han estado ausentes del trabajo.
9. Este empleado ayuda a sus compañeros que tienen mucha carga de trabajo.
10. Este empleado asiste a su supervisor con su trabajo sin que este se lo pida.
11. Este empleado se toma tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de sus compañeros de trabajo.
12. Este empleado hacer esfuerzos adicionales para ayudar a nuevos empleados.
13. Este empleado se interesa personalmente por el bienestar de otros empleados.
14. Este empleado comparte con sus compañeros información relacionada al trabajo.
15. La asistencia de este empleado al trabajo está por encima el promedio de la empresa.
16. Este empleado notifica con anticipación las ocasiones en que no podrá asistir al trabajo.

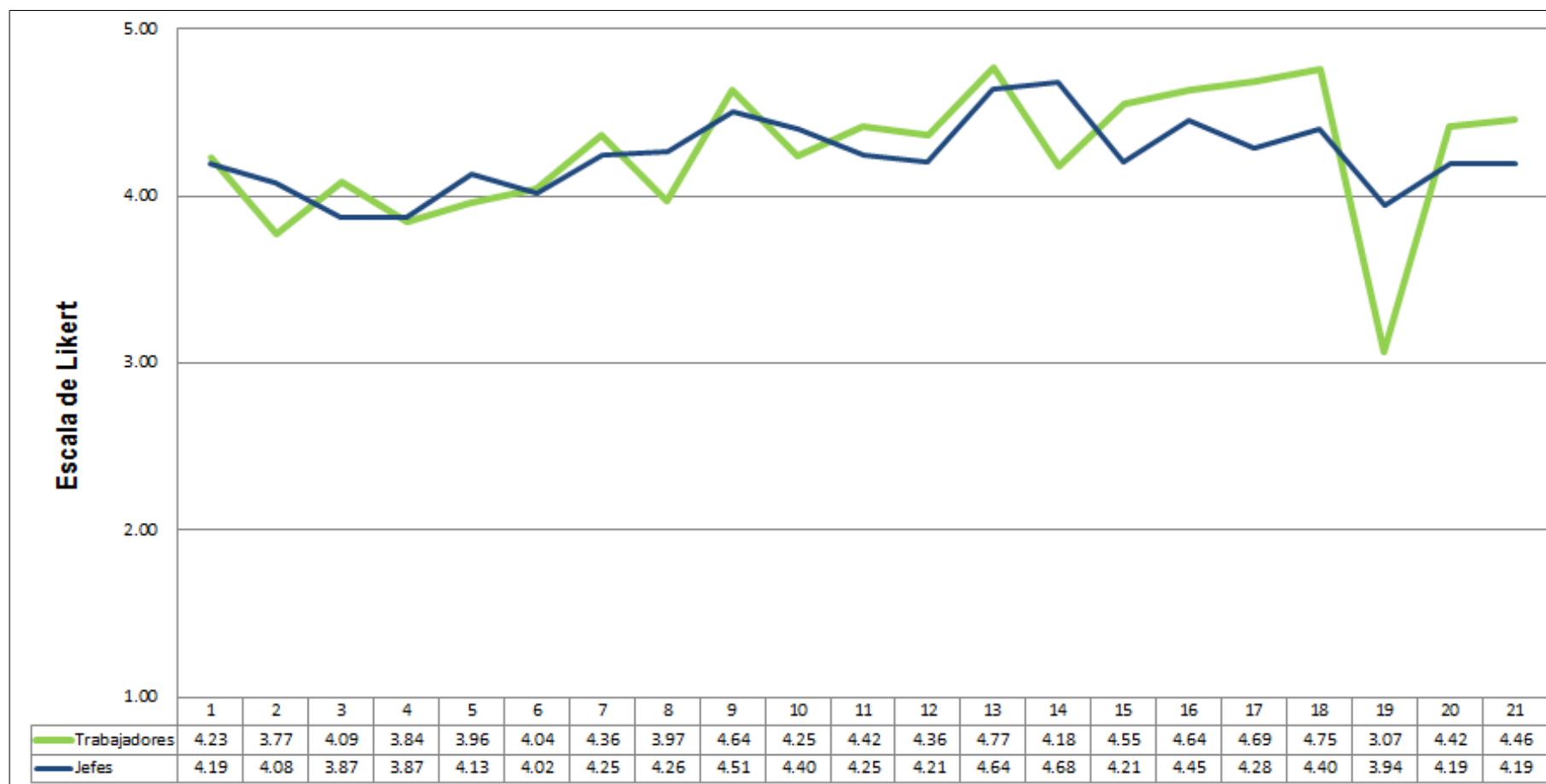
ANEXO C: Encuesta de desempeño laboral para jefes (continuación)

17. Este empleado realiza pausas de trabajo no necesarias o extiende sus recesos.
18. Este empleado pierde mucho tiempo en conversaciones telefónicas personales.
19. Este empleado se queja de cosas insignificantes o pequeñas en el lugar de trabajo.
20. Este empleado conserva y protege la propiedad de la organización.
21. Este empleado cumple las reglas organizacionales informales creadas para mantener el orden.



ANEXO D: Verificación de resultados sobre desempeño laboral

Figura D1: Promedio resultados trabajadores vs. Promedio resultados otorgados por jefes



ANEXO E: Formato de encuesta sobre perfil del trabajador

Para cada pregunta o enunciado, se debe indicar el grado de certeza en relación a su vivencia personal

1. ¿Se considera una persona positiva?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

2. ¿Usualmente dedica más tiempo al trabajo que a otros ámbitos?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

3. ¿Le gusta trabajar en equipo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

4. ¿Busca que su labor en la empresa haga una diferencia?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

5. ¿Vive con sus padres?

Sí	No
----	----

6. Actualmente o en algún momento, ¿ha pedido un préstamo para financiar su educación?

Sí	No
----	----

7. ¿En sus redes sociales, sigue a algún personaje (cantante, actriz, figura de la televisión, deportista, etc.) de su gusto y/o interacciona con él/ella?

Sí	No
----	----

8. ¿Tiene una visión diferente de cómo debería ser la empresa?

Sí	No
----	----

9. ¿Considera que lo que más caracteriza a su generación es el uso de la tecnología?

Sí	No
----	----

ANEXO E: Formato de encuesta sobre perfil del trabajador (continuación)

10. En la últimas 24 horas, ¿cuántos mensajes (SMS, FB, Whatsapp, etc.) ha enviado o recibido por medio de su celular?

No he enviado / recibido mensajes	De 1 a 9	De 10 a 49	Más de 50
--------------------------------------	----------	------------	-----------

11. La interacción con sus amistades se da generalmente a través de:

Un medio electrónico	En persona
----------------------	------------

12. Considera que su autoestima es:

Alta	Igual que los demás	Baja
------	---------------------	------

13. Cree que más personas que se casen del mismo sexo es:

Algo bueno para la sociedad	Algo malo para la sociedad	No hace diferencia para la sociedad
--------------------------------	----------------------------	--

14. ¿Comparte causas sociales en las redes y/o le da “likes” a ellas?

Sí	No	Muy pocas veces
----	----	-----------------

15. ¿Compra productos o realiza colaboraciones para ayudar a causas sociales?

Sí	No	Muy pocas veces
----	----	-----------------

16. Seleccione las redes sociales donde posee un perfil propio:

Facebook	Twitter	LinkedIn	Instagram	Otra	Ninguna
----------	---------	----------	-----------	------	---------

En caso su respuesta sea “otra”, especifique cuál: _____

17. ¿Qué tan importante es vivir una vida muy religiosa para usted personalmente?

Una de las cosas más importantes	Muy importante, pero no lo más importante	Algo importante	No es importante
-------------------------------------	--	-----------------	------------------

18. ¿Qué tan importante es para usted el matrimonio y el tener hijos?

Una de las cosas más importantes	Muy importante, pero no lo más importante	Algo importante	No es importante
-------------------------------------	--	-----------------	------------------

ANEXO E: Formato de encuesta sobre perfil del trabajador (continuación)

19. Se definiría como una persona que:

Ahorra y/o invierte su dinero	Gasta su dinero
--------------------------------------	------------------------

20. ¿Cómo considera su compromiso cívico y participación política?

Siempre participo en actividades políticas	Casi siempre participo en actividades políticas	Algunas veces participo en actividades políticas	Rara vez participo en actividades políticas	Nunca participo en actividades políticas
---	--	---	--	---

21. En unos años usted se ve:

Trabajando en la misma empresa	Probablemente trabajando en otro lugar	Habiendo dejado de trabajar
---------------------------------------	---	------------------------------------

22. ¿Quiere tener más responsabilidades en el trabajo y un cargo mayor?

Inmediatamente o en poco tiempo	Es algo que puede esperar	No deseo tenerlas
--	----------------------------------	--------------------------

23. ¿Cuál de estos comportamientos lo describiría mejor a usted?

Suelo hacer una cosa la vez	Suelo hacer varias cosas la vez
------------------------------------	--

24. ¿Cuál es su último grado de instrucción? En el caso de las dos últimas opciones, si se encuentra en curso, indicarlo en observaciones.

Técnico superior incompleto	Técnico superior completo	Universitario incompleto	Universitario completo	Estudio de especialización	Maestría
------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	-----------------

Observaciones: _____

25. Indicar su año de nacimiento: _____

26. Indicar la jefatura a la que pertenece: _____

ANEXO F: Resultados promedios de estrés laboral por área

Tabla F1: Promedio de las respuestas de estrés laboral por área y por ítem

ÁREA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
RRHH	3.55	3.73	2.27	3.00	2.00	2.27	2.27	2.18	2.91	2.55	1.73	2.18	1.91
F&A	3.50	3.00	2.03	2.57	2.20	1.63	2.07	1.80	2.03	2.13	2.00	2.40	1.83
Operaciones	3.20	3.40	2.00	2.87	2.53	1.93	2.00	1.93	2.00	2.47	2.80	1.93	2.47
Ingeniería	2.93	2.21	1.50	3.00	2.21	1.71	1.71	1.64	2.50	2.57	2.21	2.14	2.57
Ventas	4.44	3.63	1.88	3.38	2.06	1.63	1.88	1.88	2.13	3.38	3.06	2.56	2.06
Planeamiento	4.31	3.06	1.94	2.50	1.88	1.19	1.94	1.81	2.38	2.88	2.06	2.00	1.94
Total población	3.66	3.14	1.94	2.83	2.16	1.69	1.98	1.85	2.25	2.60	2.29	2.24	2.09

(continuación)

ÁREA	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25
RRHH	2.18	2.45	3.18	2.36	3.27	2.82	2.73	1.73	2.09	2.36	2.27	2.00
F&A	2.20	2.17	2.50	1.80	1.90	1.90	2.10	1.53	1.47	1.73	1.50	1.63
Operaciones	1.73	2.33	2.93	1.80	1.60	2.13	2.40	1.53	1.40	2.60	2.60	1.93
Ingeniería	2.00	2.14	2.50	2.07	2.71	2.14	2.07	1.57	1.43	1.79	2.71	2.29
Ventas	2.50	2.69	4.50	2.31	1.94	2.31	2.25	2.88	2.38	2.00	1.94	1.81
Planeamiento	2.25	1.81	3.00	1.81	1.81	1.88	2.19	2.00	1.94	1.88	2.06	2.13
Total población	2.16	2.25	3.03	1.98	2.11	2.13	2.25	1.84	1.74	2.00	2.07	1.91

Tabla F2: Variación por área y por ítem respecto al promedio de la población total (*)

ÁREA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
RRHH	-0.11	0.59	0.33	0.17	-0.16	0.59	0.29	0.33	0.65	-0.05	-0.57	-0.05	-0.18
F&A	-0.16	-0.14	0.09	-0.27	0.04	-0.05	0.09	-0.05	-0.22	-0.46	-0.29	0.16	-0.25
Operaciones	-0.46	0.26	0.06	0.03	0.38	0.25	0.02	0.08	-0.25	-0.13	0.51	-0.30	0.38
Ingeniería	-0.73	-0.92	-0.44	0.17	0.06	0.03	-0.27	-0.21	0.25	-0.03	-0.08	-0.09	0.48
Ventas	0.78	0.49	-0.07	0.54	-0.09	-0.06	-0.11	0.02	-0.13	0.78	0.77	0.33	-0.03
Planeamiento	0.66	-0.07	0.00	-0.33	-0.28	-0.50	-0.04	-0.04	0.12	0.28	-0.23	-0.24	-0.15

(continuación)

ÁREA	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	Total > 0
RRHH	0.02	0.21	0.15	0.38	1.16	0.69	0.48	-0.12	0.36	0.36	0.20	0.09	18
F&A	0.04	-0.08	-0.53	-0.18	-0.21	-0.23	-0.15	-0.31	-0.27	-0.27	-0.57	-0.28	5
Operaciones	-0.42	0.09	-0.10	-0.18	-0.51	0.01	0.15	-0.31	-0.34	0.60	0.53	0.02	15
Ingeniería	-0.16	-0.10	-0.53	0.09	0.61	0.02	-0.17	-0.27	-0.31	-0.21	0.65	0.37	10
Ventas	0.34	0.44	1.47	0.33	-0.17	0.19	0.00	1.03	0.64	0.00	-0.13	-0.10	15
Planeamiento	0.09	-0.43	-0.03	-0.17	-0.30	-0.25	-0.06	0.16	0.20	-0.13	-0.01	0.21	7

(*) **Nota:** Se ha resaltado en rojo los ítems que se encuentran por arriba del promedio del total de la población.

ANEXO G: Guía de entrevistas para los especialistas en RRHH

I. Objetivos planteados: Profundizar los conocimientos del marco teórico, conocer las perspectivas de los especialistas sobre las variables estrés laboral y desempeño y recolectar información sobre las apreciaciones de la generación del milenio

II. Lugar:

III. Datos de los entrevistados:

IV. Preguntas

1. Millennials

Entre las distintas generaciones, la Generación Y, o *millennials*, destaca por ser la última en ingresar al mercado laboral. Está compuesta por personas nacidas del año 1981 al 2000.

- ¿Cómo describiría a un millennial?
- ¿Cuáles considera que son las principales características de esta generación?
- ¿Qué cree que es lo que más diferencia a un millennial del resto de generaciones?
- ¿Cree que el estrés laboral afecte diferente a esta generación?

2. Estrés laboral

- ¿Cómo definiría usted al estrés laboral?
- ¿Cuáles considera que son los principales estresores laborales? Hábleme un poco de cada uno de ellos.

3. Desempeño laboral

- ¿Qué entiende usted por desempeño laboral?
- ¿Por qué considera importante el desempeño in role y el extra role?

4. Estrés-desempeño

- ¿Considera que el estrés laboral influye en el desempeño? ¿De qué manera?
- ¿Cree que la influencia del estrés en el desempeño varía por generaciones?

ANEXO H: Guía de entrevistas para los trabajadores de rango medio de la empresa

I. Objetivos planteados: Analizar el porqué de los datos cuantitativos hallados mediante los cuestionarios, ver cómo influye el estrés en el desempeño, recopilar opiniones generales sobre los conceptos de las variables en cuestión y determinar si existen diferencias entre generaciones.

II. Lugar: Instalaciones de la empresa

III. Datos de los entrevistados: Diez trabajadores de la generación X y diez trabajadores de la generación Y pertenecientes a diferentes áreas de la empresa.

IV. Preguntas

1. Introducción

- ¿Qué significa estrés laboral para usted? ¿Cuáles son las principales actividades o situaciones que considera generan o podrían generar estrés entre los trabajadores?
- ¿Considera que el estrés laboral es diferente entre las generaciones?

2. Estrés - Clima organizacional

- ¿Los trabajadores conocen el planeamiento estratégico de la organización (misión, visión, metas)?
- ¿Considera que los trabajadores se pueden sentir estresados porque la gente no comprenda la misión, metas y estrategia de la organización?
- ¿Considera que las políticas generales iniciadas por la gerencia propician el buen desempeño? ¿Cree que la empresa tiene dirección y objetivo?

3. Estrés - Estructura organizacional

- ¿Qué consideras que sea lo más resaltantes de la estructura organizacional (jerarquía) que pueda generar estrés entre el personal?
- ¿Considera que la manera de rendir informes genera estrés en los trabajadores?
- ¿Considera que la burocracia o el “papeleo” es un factor que genera estrés? ¿Por qué?

4. Estrés - Influencia del líder

- ¿Cómo describiría la relación entre los subordinados y los jefes?
- ¿Cree que los supervisores confían en el trabajo de sus subordinados? ¿Por qué?
- ¿Cree que los jefes se preocupan por el bienestar personal del trabajador más allá del tema laboral?
- ¿En alguna ocasión tu jefe ha abogado por usted frente a otras personas o consideras que lo harías si la ocasión lo amerita?

ANEXO H: Guía de entrevistas para los trabajadores de rango medio de la empresa (continuación)

- Si separamos a la organización en dos grupos de edades (20-35 / 36-51) ¿considera, en relación al estrés generado por la jerarquía y la relación con el líder, que ambos grupos presentan las mismas actitudes, el mismo estrés?

5. Estrés - Falta de Cohesión

- ¿Considera que todos los equipos sienten que son igual de importante dentro de la organización ¿cree que el no sentirse importantes generaría estrés?
- ¿Considera que los trabajadores sienten que su equipo los presiona demasiado?

6. Estrés - Respaldo de Grupo

- ¿Considera que algunos trabajadores pueden pensar que se realizan injustas demandas de trabajo y sentir estrés por ello?
- ¿Tu grupo de trabajo te brinda ayuda técnica cuando lo necesitas?

7. Estrés - Territorio organizacional

- ¿Usted se siente un espacio de trabajo personal? se siente cómodo en el?
- Considera que está en condiciones de controlar las actividades del área de trabajo ¿Ello le genera estrés

8. Estrés - Tecnología

- ¿Siente estrés por el conocimiento técnico del grupo o suyo?

9. Desempeño

- ¿A qué considera usted un desempeño óptimo? ¿Qué cualidades y acciones debe tener un trabajador con desempeño óptimo?
- ¿Considera que una persona que tiene un desempeño óptimo debe tener comportamientos en pro de ayudar a otros (incluye compañeros y jefe)? ¿Por qué?
- ¿Qué comportamientos, aunque no estén formalmente reglamentados, consideras deberían tener los trabajadores con miras al beneficio organizacional?
- ¿Cuáles son los comportamientos formalmente estipulados que deben cumplir los trabajadores de la empresa?
- ¿Considera que estos comportamientos deben ir de la mano con los otros mencionados anteriormente?

ANEXO H: Guía de entrevistas para los trabajadores de rango medio de la empresa (continuación)

10. Estrés laboral-desempeño

- ¿Considera que el estrés influye en el desempeño de los trabajadores de la empresa? ¿De qué manera observa que influye?
- ¿Qué describiría un estrés positivo para el desempeño y un estrés negativo para lo mencionado?
- ¿Consideras que el estrés influye diferente entre las distintas generaciones de edades?



ANEXO I: Guía de entrevistas para los jefes de la empresa

I. Objetivos planteados: Analizar el porqué de los datos cuantitativos hallados mediante los cuestionarios, ver cómo influye el estrés en el desempeño, recopilar opiniones generales sobre los conceptos de las variables en cuestión y determinar si existen diferencias entre generaciones.

II. Lugar: Instalaciones de la empresa

III. Datos de los entrevistados: Cinco jefes de la empresa

IV. Preguntas

1. Introducción:

- ¿Qué significa estrés laboral para usted? ¿Cuáles son las principales actividades o situaciones que considera generan o podrían generar estrés entre los trabajadores?
- ¿Considera que el estrés laboral es diferente entre las generaciones?

2. Estrés - Clima organizacional

- ¿Los trabajadores conocen el planeamiento estratégico de la organización (misión, visión, metas)?
- ¿Considera que los trabajadores se pueden sentir estresados porque la gente no comprenda la misión, metas y estrategia de la organización?
- ¿Considera que las políticas generales iniciadas por la gerencia propician el buen desempeño? ¿Cree que la empresa tiene dirección y objetivo?

3. Estrés - Estructura organizacional

- ¿Qué consideras que sea lo más resaltantes de la estructura organizacional (jerarquía) que pueda generar estrés entre el personal?
- ¿Considera que la manera de rendir informes genera estrés en los trabajadores? ¿Por qué?
- ¿Considera que la burocracia o el “papeleo” es un factor que genera estrés? ¿Por qué?

4. Estrés - Influencia del líder

- ¿Cómo describiría la relación entre los subordinados y los jefes?
- ¿Cree que los supervisores confían en el trabajo de sus subordinados? ¿Confía usted en el trabajo de sus subordinados?
- ¿Usted se preocupa por el bienestar personal del trabajador más allá del tema laboral?
- ¿En alguna ocasión usted ha abogado por un trabajador de su equipo frente a otras personas o considera que lo harías si la ocasión lo amerita? ¿Otros jefes realizan esta acción?

ANEXO I: Guía de entrevistas para los jefes de la empresa (continuación)

- Si separamos a la organización en dos grupos de edades (20-35 / 36-51) ¿considera, en relación al estrés generado por la jerarquía y la relación con el líder, que ambos grupos presentan las mismas actitudes, el mismo estrés?

5. Estrés - Falta de Cohesión

- ¿Considera que todos los equipos sienten que son igual de importante dentro de la organización ¿cree que el no sentirse importantes generaría estrés?
- ¿Considera que los trabajadores sienten que su equipo los presiona demasiado?

6. Estrés - Respaldo de Grupo

- ¿Considera que algunos trabajadores pueden pensar que se realizan injustas demandas de trabajo y sentir estrés por ello?

7. Estrés - Territorio organizacional

- ¿Considera que los trabajadores están en condiciones de controlar las actividades del área de trabajo? ¿Ello les genera estrés?

8. Estrés -tecnología

- ¿Cree que los trabajadores sienten estrés por el conocimiento técnico del grupo?

9. Desempeño

- ¿A qué considera usted un desempeño óptimo? ¿Qué cualidades y acciones debe tener un trabajador con desempeño óptimo?
- ¿Considera que una persona que tiene un desempeño óptimo debe tener comportamientos en pro de ayudar a otros (incluye compañeros y jefe)? ¿Por qué?
- ¿Qué comportamientos, aunque no estén formalmente reglamentados, consideras deberían tener los trabajadores con miras al beneficio organizacional?
- ¿Cuáles son los comportamientos formalmente estipulados que deben cumplir los trabajadores de la empresa?
- ¿Considera que estos comportamientos deben ir de la mano con los otros mencionados anteriormente?

ANEXO I: Guía de entrevistas para los jefes de la empresa (continuación)

10. Estrés laboral - Desempeño

- ¿Considera que el estrés influye en el desempeño de los trabajadores de la empresa? ¿De qué manera observa que influye?
- ¿Qué describiría un estrés positivo para el desempeño y un estrés negativo para lo mencionado?
- ¿Consideras que el estrés influye diferente entre las distintas generaciones de edades?



Anexo J: Gráficos comparativos de estrés laboral por área

Figura J1: Promedio población vs. Promedio área de Operaciones

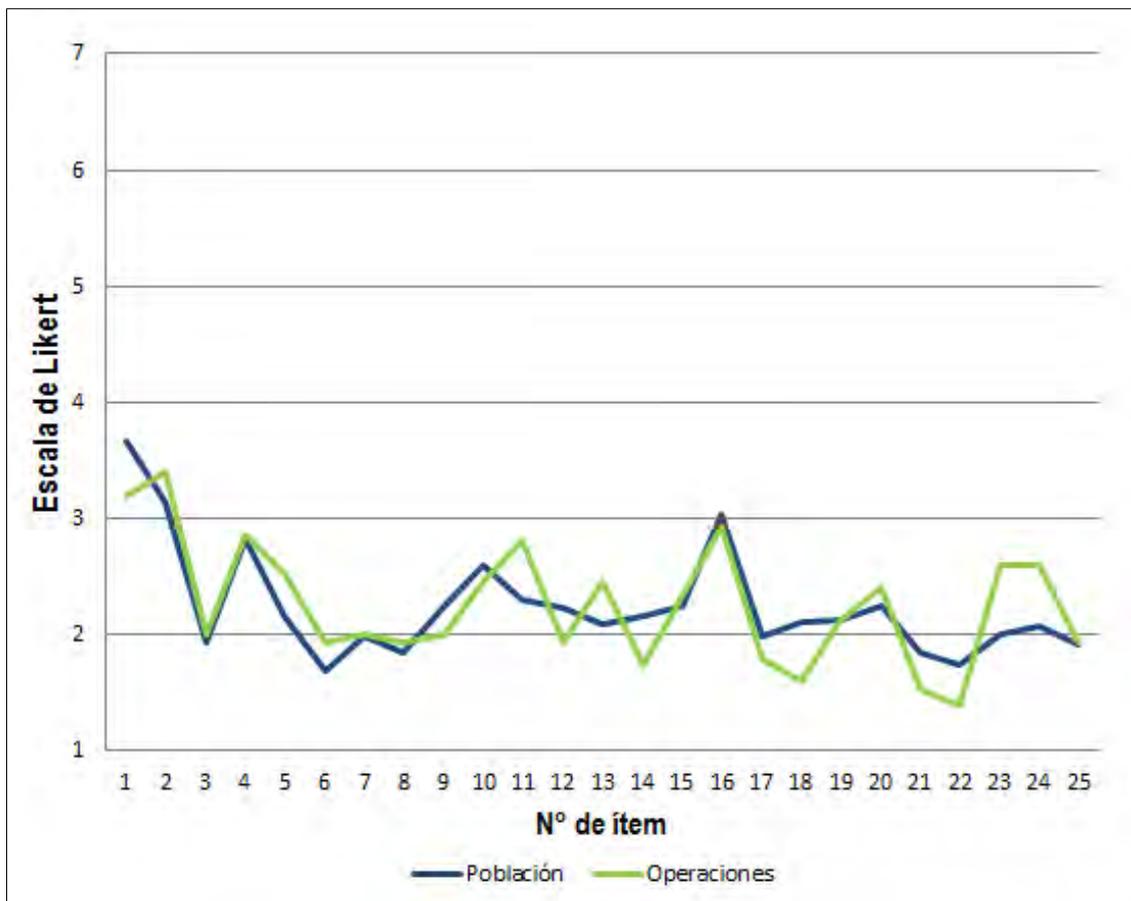


Figura J2: Promedio población vs. Promedio área de Ventas

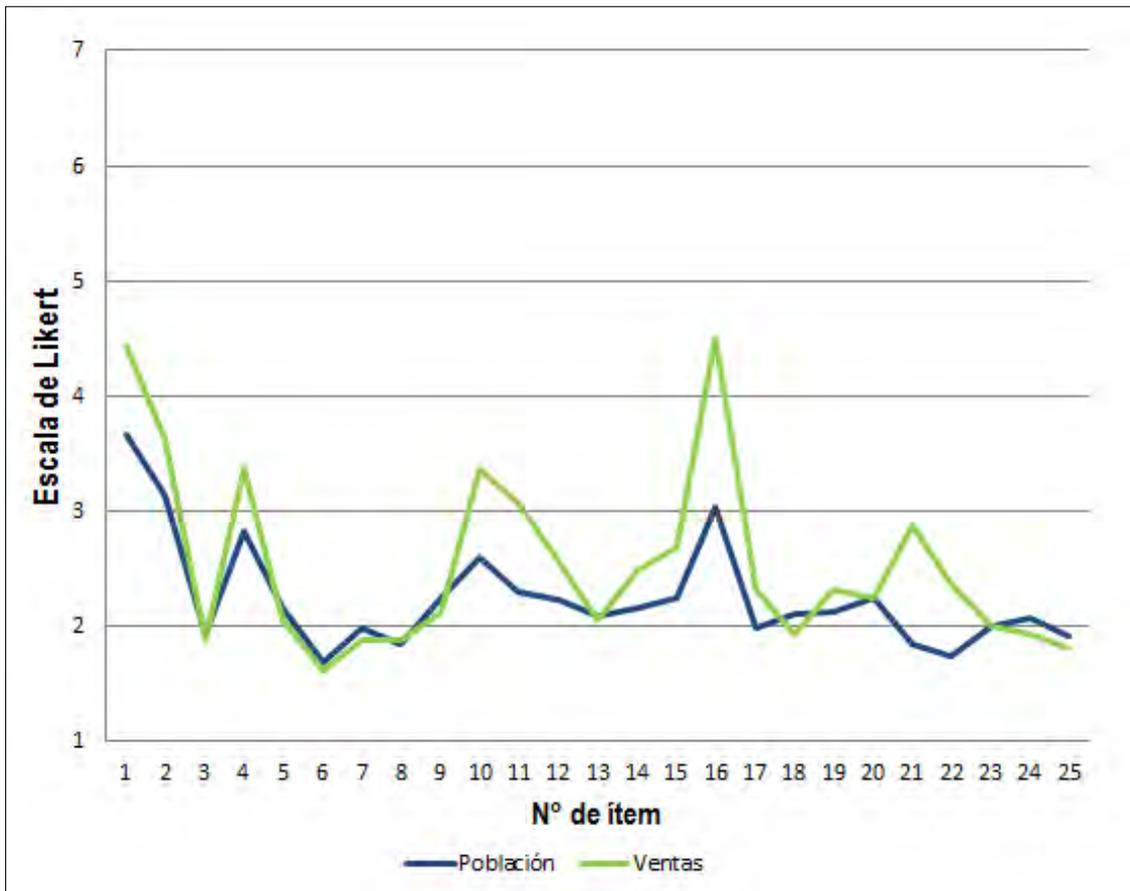


Figura J3: Promedio población vs. Promedio área de Ingeniería

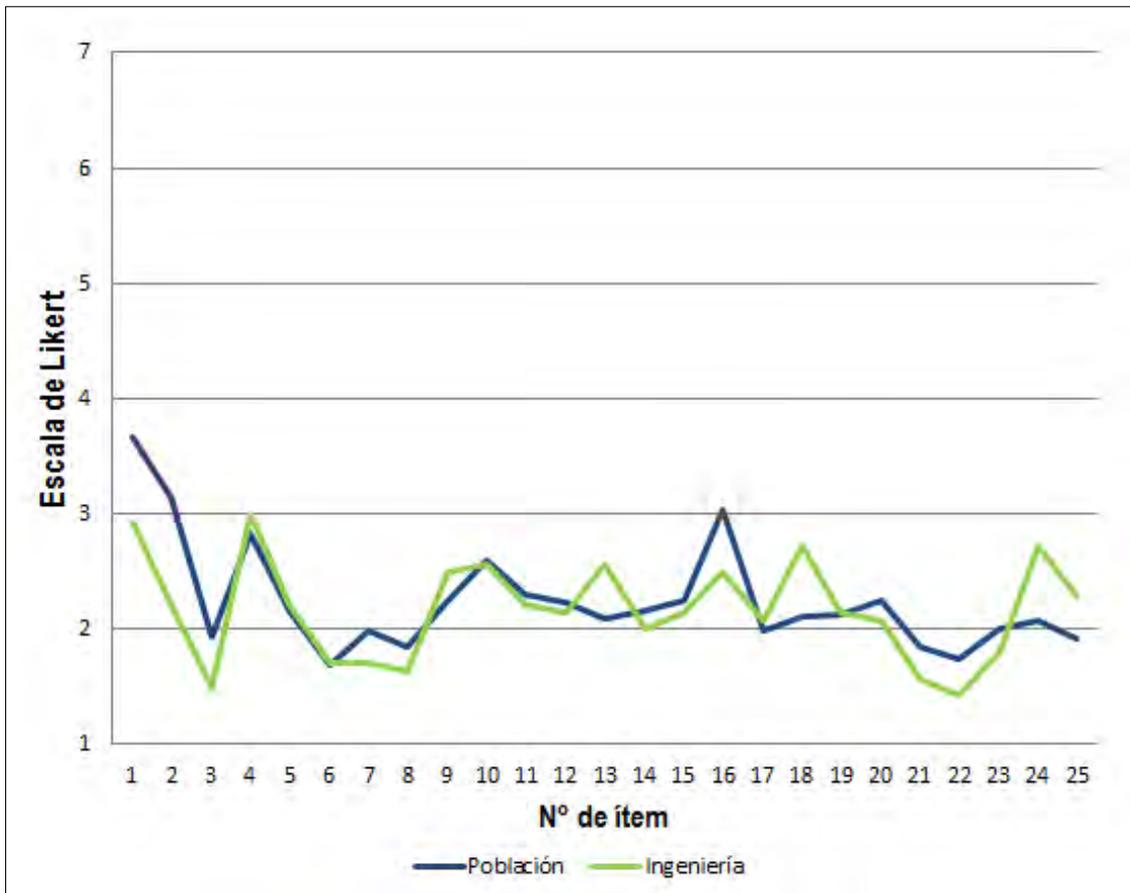


Figura G4: Promedio población vs. Promedio área de Planeamiento

