

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión del Talento Humano



**Estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y personal
secretarial que labora en atención al cliente externo de Universidad
Panamericana y su efecto en la Calidad de Vida Laboral.**
(Tesis de Maestría)

Julia Elizabeth Celmira Herrera Quiroz

Guatemala, febrero 2014

**Estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y personal
secretarial que labora en atención al cliente externo de Universidad
Panamericana y su efecto en la Calidad de Vida Laboral.
(Tesis de Maestría)**

Licda. Julia Elizabeth Celmira Herrera Quiroz

Licda. Gabriela Corado (Asesor)
Lic. Ariel De León (Revisor)

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0001-2013-MSc.GTH.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 19 DE NOVIEMBRE DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Ana Gabriela Corado Cumes , asesora y licenciado Ariel De León Maldonado, revisor de la Tesis, titulada: "ESTRÉS LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y PERSONAL SECRETARIAL QUE LABORA EN ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA Y SU EFECTO EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL", elaborada por la licenciada Julia Elizabeth Celmira Herrera Quiroz, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 3 de noviembre del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y personal secretarial que labora en atención al cliente externo de Universidad Panamericana y su efecto en la Calidad de Vida Laboral”**, presentado por el estudiante: **Julia Elizabeth Celmira Herrera Quiroz**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


M. Sc. Gabriela Corado de Morales
Asesor

Guatemala, noviembre 12 del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y personal secretarial que labora en atención al cliente externo de Universidad Panamericana y su efecto en la calidad de vida laboral”**, presentado por la estudiante: **Julia Elizabeth Celmira Herrera Quiroz, Carnet No. 201201753**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Ariel De León Maldonado
Revisor

DEDICATORIA

A DIOS: Mi fortaleza, mi protector, mi proveedor, mi TODO.

A MYNOR Y BETTY: El mejor ejemplo de emprendimiento y pasión.

A CARLOS TAN: Mi compañero de vida, mi mejor amigo.

A ANDRES Y DIEGO: La inspiración y la fuerza que me impulsa.

A LESSLIE: Mi amiga, la diseñadora de vida.

A MYNOR: Mi hermano y apoyo incondicional.

Contenido

<i>Resumen</i>	<i>i</i>
<i>Introducción</i>	<i>iii</i>
<i>Capítulo 1</i>	<i>1</i>
Antecedentes de la organización	1
<i>Capítulo 2</i>	<i>5</i>
Marco Teórico	5
<i>Capítulo 3</i>	<i>21</i>
Planteamiento del Problema	21
<i>Capítulo 4</i>	<i>27</i>
Resultados de la Investigación	27
<i>Capítulo 5</i>	<i>56</i>
Discusión de Resultados	56
<i>Capítulo 6</i>	<i>64</i>
Conclusiones	64
<i>Capítulo 7</i>	<i>66</i>
Propuesta	66
<i>Bibliografía</i>	<i>91</i>

Resumen

El siguiente documento contiene la investigación sobre el efecto del estrés laboral en la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores administrativos y personal secretarial que se desempeñan en atención al cliente externo de Universidad Panamericana.

En él se encuentran los antecedentes de la Universidad Panamericana, que abre su anteproyecto en el año de 1993 bajo la dirección de la Fundación Cristiana para el Desarrollo de la Educación en América Latina –FUNDACE-. Luego de varias negociaciones técnicas y legales presentadas al Consejo de la Enseñanza Privada Superior en Guatemala, es publicada su aprobación en el Diario de Centro América el 17 de noviembre del año 1998. En la actualidad, Universidad Panamericana cuenta con 90 sedes a nivel nacional, más de 75 carreras en niveles técnicos, de grado y posgrado desarrollados en diferentes partes del país distribuidas en las diferentes facultades; un equipo administrativo de más de 250 personas que realizan el soporte técnico administrativo a nivel nacional, varios campus universitarios en el interior del país y tres campus universitarios en el área metropolitana: Campus Álamos, Campus Naranjo y Campus Central, en donde se concentra el manejo administrativo de las sedes.

Se desarrolla un marco teórico que describe los principales conceptos y modelos teóricos del estrés laboral, la naturaleza de los estresores en el contexto laboral y los riesgos psicosociales a los que el tejido laboral se enfrenta. Se estudia también, las definiciones y perspectivas de la calidad de vida laboral y las condiciones básicas que constituyen la estructura del trabajo.

En el capítulo tres, se enuncia y formula el problema de investigación, determinando los objetivos, la población y los instrumentos de la investigación. Para el efecto se utilizó la prueba psicológica estandarizada para los Recursos Humanos: Test “Job Stress Survey” del autor Charles Spielberger, obteniendo resultados que pueden visualizarse en el capítulo cuatro.

En el capítulo cinco se analizaron los resultados de la investigación bajo la luz de las perspectivas teóricas, determinando los factores precipitantes de estrés en el contexto laboral de los colaboradores que se desempeñan en puestos de atención al público y su efecto en la calidad de vida laboral.

Basándose en este análisis se presenta el capítulo de conclusiones, las cuales permiten el establecimiento de una propuesta para mitigar los efectos de estrés en los colaboradores a través de la implementación de un programa integral que contempla la evaluación de puestos, un programa de reconocimiento y un programa de recreación.

Introducción

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan a diario con las transformaciones ocasionadas por un mundo globalizado; las sociedades están siendo testigos de los avances de la tecnología y víctimas de un auténtico huracán que remueve las teorías, los principios y los fundamentos del comportamiento humano y su impacto en los núcleos familiares, las comunidades y los entornos laborales.

Surge entonces la gestión del talento humano, como un conjunto de políticas y acciones dirigidas al mantenimiento y desarrollo del capital humano, entendiendo a este último como un recurso indispensable dentro de las organizaciones, mismas que han convertido el rol del recurso humano fundamentalmente en actividades mentales y desarrollo social, dejando de lado la actividad manual que solía experimentar.

En este escenario, surge un sinfín de situaciones que ponen en riesgo la actividad mental y social del recurso humano. Es el caso del estrés ocasionado por los entornos y las actividades laborales. Los seres humanos suelen experimentar el estrés como un desajuste entre sus capacidades y las exigencias del entorno en el que se desenvuelve. Para la Organización Mundial para la Salud es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones labores que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para enfrentar la situación.

Cuantificar el estrés que experimenta una población podría convertirse en una tarea con pocas probabilidades de concluir, sin embargo determinar cuáles son los factores precipitantes por su naturaleza e identificar el ciclo de su afección, podría arrojar datos interesantes y de especial importancia en el estudio del comportamiento organizacional.

Bajo esta perspectiva, se pretende determinar el efecto del estrés laboral en la calidad de vida laboral de un sector de los laborantes de Universidad Panamericana, a través del estudio de fuentes genéricas de estrés laboral a las que se encuentran expuestos los hombres y mujeres que se desempeñan en puesto de atención al público.

Capítulo 1

Antecedentes de la organización

Universidad Panamericana abre su oficina como anteproyecto en 1993 bajo la dirección del Consejo Directivo de la Fundación Cristiana para el desarrollo de la Educación en América Latina -FUNDACEDE-.

En diciembre de 1997, luego de las negociaciones técnicas y legales se presenta por segunda vez bajo el nombre de Proyecto de Creación de Universidad Panamericana de Guatemala. Finalmente, en octubre de 1998 el Consejo de la Enseñanza Privada Superior decide aprobar la creación de Universidad Panamericana y se publica el Acuerdo en el Diario de Centro América el 17 de noviembre de 1998, el acto inaugural se realiza el 25 de enero de 1999.

Inicia su labor académica en las instalaciones ubicadas en Carretera a San Isidro, aldea Acatán zona 16. Desde su inicio ofreció los servicios educativos en sus cinco facultades: Teología, Ciencias Económicas, Ciencias de la Comunicación, Ciencias Jurídicas, Ciencias de la Educación.

En la actualidad, Universidad Panamericana cuenta con 90 sedes a nivel nacional y tiene presencia en los siguientes departamentos: Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango, El Progreso, Jutiapa, Chiquimula, Izabal, Zacapa, Quetzaltenango, Huehuetenango, El Quiché, Sololá, Alta y Baja Verapaz, Retalhuleu, San Marcos y Petén.

Está constituida por 16,000 estudiantes, cuenta con más de 1,000 profesionales que integran los equipos docentes a nivel nacional, más de 75 carreras en niveles técnicos, de grado y posgrado desarrollados en diferentes partes del país distribuidas en las diferentes facultades, un equipo administrativo de más de 250 personas que realizan el soporte técnico administrativo a nivel nacional, dos campus universitarios en el interior del país y dos campus universitarios en el área

metropolitana: Campus Naranja y Campus Central, en donde se concentra el manejo administrativo de las sedes.

Para el desarrollo de los procesos académicos, Universidad Panamericana cuenta con las siguientes estructuras organizativas: Consejo Directivo y Rectoría, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa, Decanaturas, Dirección de Calidad Educativa, Dirección de Educación Virtual, Coordinaciones Regionales, de Sede y de Carreras y/o Programas, Docentes, Tutores y Examinadores de Exámenes Técnico Profesionales, y como apoyo para los procesos técnicos el Consejo Académico y en los procesos administrativos el Departamento de Registro y Control Académico, el Departamento de Planificación y Desarrollo Informático y otras instancias vinculantes a los procesos académicos.

Visión

Ser una opción relevante en el sistema de Educación Superior sustentada en la calidad y pertinencia académica, y en la práctica de principios y valores ético-morales cristianos, que se refleja en el egreso de profesionales capaces, íntegros y responsables.

Misión

Contribuir con creatividad a la formación integral de la persona y al desarrollo nacional, mediante la administración innovadora de un sistema de Educación Superior de calidad, con un enfoque andragógico, centrado en la investigación y la tecnología, que responde a la falta de oportunidades para iniciar y continuar estudios superiores, resuelve la problemática de la no titulación y propone opciones de ingreso y egreso adecuadas a los procesos de formación.

Principios

Universidad Panamericana como una institución con una filosofía judeocristiana se centra en los principios de: sembrar y cosechar, unidad y unión, individualidad, carácter, poder y forma, mayordomía y autogobierno, y en la promoción y compromiso de aplicar los valores de integridad, calidad, capacidad, solidaridad, emprendimiento y convergencia de esfuerzos que caracterizan su quehacer con excelencia.

Líneas de política institucional

El desarrollo de la oferta académica de Universidad Panamericana comprende actividades propias de la docencia y su integración con la investigación, la extensión o servicio y la gestión de la calidad y pertinencia, para lo cual se establece que:

El Consejo Directivo de Universidad Panamericana es el ente rector del desarrollo de la oferta académica, lo que comprende la aprobación de proyectos de carrera, reglamentos y disposiciones generales para la implementación, ejecución y evaluación de la misma.

Los procesos académicos son delegados de acuerdo al ámbito de competencia a Vicerrectoría Académica, Decanaturas, Coordinaciones, Docentes, tutores y revisores de opciones del sistema de egreso, examinadores de Exámenes Técnico Profesionales y todo profesional que se involucre en diferentes actividades de docencia, investigación, extensión y gestión de la calidad y la pertinencia de la educación.

El Reglamento Académico de Universidad Panamericana es el instrumento que contiene la normativa oficial para la administración de los procesos académicos.

El departamento de Registro y Control Académico es el ente responsable y garante del archivo, registro y manejo de la información que documenta todos los procesos académicos.

Para el desarrollo de la academia, la Universidad Panamericana asume un enfoque andragógico, basado en los siguientes principios:

Primero, la educación es un proceso de formación integral que se fundamenta en el desarrollo del ser, como la base para fortalecer el saber, el hacer, el convivir y el emprender.

Segundo, el estudiante es sujeto activo de sus propios procesos de aprendizaje, los cuales se dan en escenarios y espacios regulados, formales, sistemáticos debidamente planificados y preparados.

Tercero, el docente es facilitador o mediador entre el aprendizaje del estudiante y el contexto, el medio y la fuente de aprendizaje, sin perder su liderazgo como ejemplo de capacidad, responsabilidad e integralidad.

Cuarto, el proceso educativo es la interacción activa de estudiantes y docentes en escenarios planificados de acuerdo a la programación y calendarización establecida para cada caso.

Quinto, los elementos del aprendizaje lo constituyen; el Proyecto de Carrera como el eje orientador, los Programas de Curso, los Planes de Clase y el uso de recursos, contextos y escenarios preparados para gestionar los procesos de aprendizaje en congruencia con el desarrollo de los ejes de investigación y Formación Medular.

Capítulo 2

Marco Teórico

1. Estrés Laboral

El estrés es considerado una de las epidemias del siglo XXI, hoy día el estrés se experimenta en la vida de todos los seres humanos, convirtiéndose en un fenómeno familiar y social.

De acuerdo con Pieró “el estrés es un fenómeno adaptativo de los seres humanos que contribuye, en buena medida, a su supervivencia, a un adecuado rendimiento en sus actividades y a un desempeño eficaz en muchas esferas de la vida” (1999:10).

1.1 Concepciones Teóricas del Estrés Laboral

A lo largo de años de investigación se ha buscado dar una definición al estrés laboral, para tal efecto existe una amplia gama de estudios que abordan la temática.

1.1.1 Modelo de la Universidad de Michigan

Las primeras investigaciones en la temática de estrés laboral fue el estudio realizado en la Universidad de Michigan en el año de 1962, esta investigación se fundamenta en cómo problemas próximos y relacionados llevan al ser humano a experimentar el estrés. Éste estudio plantea componentes básicos secuenciados: A) características del contexto de trabajo; B) la experiencia subjetiva del trabajador; C) la respuesta; D) los efectos a largo plazo sobre la salud física y mental.

El modelo de estrés laboral de la Universidad de Michigan establece diversas conexiones como una cadena causal. Conexión A-B entre el contexto físico y social del trabajo con la percepción que el trabajador tiene. Conexión B-C la estrecha relación existente entre el entorno percibido de forma subjetiva y la respuesta provocada por éste. Conexión C-D refiriendo los efectos de esas respuestas sobre el factor salud en el trabajador.

1.1.2 Modelo procesual de McGrath

El modelo propuesto por McGrath en el año 1976 describe cuatro elementos básicos: A. Situación; B. Situación percibida; C. Selección de respuesta; D. Conducta. McGrath centra su atención en el proceso ocurrido en una situación estresante caracterizando el proceso ocurrido entre A + B como una apreciación, la relación B + C como decisión, C + D como ejecución y por último, A + D como un resultado final, es decir aquello que es visible.

La apreciación de McGrath queda corta al no incluir el factor social que es ineludible al ser humano y al no describir con precisión el estímulo-respuesta.

1.1.3 Modelo de apreciación cognitiva de Lazarus y Folkman

Lazarus y Folkman parten de que el estrés es un proceso dinámico, interactivo y reactivo que se eleva a conductas de apreciación y afrontamiento. El estudio afirma que mediante la apreciación un individuo determina el significado de un evento, sin un proceso de apreciación no puede experimentarse el estrés, pues el estrés es una dinámica en donde la apreciación y el afrontamiento se influyen mutuamente. Para tal efecto los autores proponen dos niveles de apreciación, la apreciación primaria y apreciación secundaria.

La apreciación primaria consiste en la determinación por parte del sujeto del carácter o significado de un evento para él, puede ser irrelevante, benigno o positivo y está influido por

variables personales como las creencias, compromisos, familiaridad con el evento, probabilidad de ocurrencia entre otros. La apreciación secundaria, es la que se da luego de que un evento ha sido apreciado primariamente como un evento negativo. En esta se da la evaluación de los recursos de afrontamiento que el sujeto tenga disponible, estos recursos pueden ser de carácter físico, social, psicológico o material. El afrontamiento se refiere a los esfuerzos cognitivos o comportamentales para controlar, reducir o tolerar las demandas internas y externas que pueden generar situaciones de tensión.

Este modelo presenta conceptos como vulnerabilidad o susceptibilidad, asociados a determinada variable que puede ser de índole personal o ambiental.

1.1.4 Modelo de ajuste entre el individuo y ambiente laboral de Harrison

Este modelo afirma que el estrés no puede conceptualizarse como un determinado nivel de estímulo o un determinado tipo de estímulo, lo que produce el estrés es un desajuste entre las demandas del entorno y los recursos que un individuo posee para afrontarlas. Desde esta perspectiva el estrés es la falta de ajuste entre habilidades y capacidades disponibles, y las exigencias demandadas en el desempeño de un trabajo; o bien, las necesidades de un sujeto y los recursos disponibles para satisfacerlas.

Harrison propone una serie de elementos básicos: ambiente objetivo, ambiente subjetivo; persona objetiva, persona percibida por sí misma. A partir de estos elementos se incorporan los conceptos: exactitud en la percepción del mundo objetivo, exactitud de la autoevaluación, ajuste de la persona y su entorno en un nivel objetivo y la persona y su entorno subjetivo.

Partiendo de éstos elementos y conceptos resulta posible determinar el ajuste objetivo entre persona y ambiente y por otra parte, el ajuste subjetivo entre el entorno percibido y el yo percibido. Todas estas discrepancias representan medidas de salud mental, y las relaciones entre ajuste entre el individuo y su entorno pueden ser utilizadas para definir el estrés en el trabajo.

La falta de ajuste entre el individuo y su entorno puede conducir a varios tipos de desviación de respuestas que pueden definirse a nivel psicológico como la presuposición de insatisfacción laboral, ansiedad, quejas o insomnios; o bien a nivel fisiológico como enfermedades cardiovasculares, incremento del colesterol, etc. Y a nivel comportamental puede suponer incrementos en la conducta de fumar, comer, visitas al médico o crear dependencias por objetos o personas.

1.1.5 Modelo de discrepancias entre situaciones percibidas y deseos como antecedente de las conductas de afrontamiento de Edwards

En el año de 1988, Edwards introduce dos importantes contribuciones a la temática del estrés. El primer aporte se centra en las discrepancias existentes entre los deseos y las percepciones de un individuo, reafirmando que si las demandas representan un deseo que el individuo es incapaz de alcanzar, o si las demandas están asociadas con la resolución de una discrepancia entre percepciones y deseos que exceden las capacidades individuales. De acuerdo con Edwards las discrepancias entre deseos y percepciones tienen incidencias sobre dos grupos de variables: las estrategias de afrontamiento y el bienestar psicológico y somático. Estas influencias están moduladas por la importancia que el sujeto atribuye a las necesidades generadas por la discrepancia. Así las estrategias de afrontamiento pueden influir sobre los determinantes del estrés a través de seis vías:

- Alterando aspectos relevantes del ambiente físico y social del individuo.
- Experimentando cambios progresivos o violentos en características de la persona.
- Cuestionando la información social sobre la que basa sus percepciones
- Influyendo sobre la propia construcción cognitiva de la realidad, de modo que se eliminen las percepciones inadecuadas, es decir un proceso de negación, o se cambien las percepciones sin cambiar la realidad ambiental, es decir la distorsión de la realidad.
- Ajustando los deseos con el objetivo de acortar discrepancias.

- Disminuyendo la importancia asociada con la presencia de la discrepancia, es decir modificando los valores personales.

En resumen, este modelo supone que el estrés es la apreciación cognitiva realizada por el sujeto del desajuste entre una situación y unos deseos relevantes que no se alcanzan. Así el sujeto reacciona con distintas conductas de afrontamiento que va seleccionado de su propio repertorio.

Aunque resulta complejo, el estrés puede definirse como un estímulo, como una respuesta o como el resultado de determinado contexto, percibiéndose como el ambiente. La Organización Mundial para la Salud lo define como la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones labores que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para enfrentar la situación.

1.2 Naturaleza de los estresores laborales

Para tener una mejor comprensión del estrés es preciso identificar los tipos de estresores. Pieró refiere diversos autores que han enumerado los estresores laborales más relevantes y significativos, algunos de ellos organizados en categorías que permiten un análisis sistemático. Es el caso de Peter Warr, quien ha caracterizado el ambiente laboral en nueve categorías que inciden en la salud mental del laborante: 1. Oportunidades de control; 2. Oportunidades para uso de habilidades; 3. Objetivos de trabajo externamente generados; 4. Variedad; 5. Claridad ambiental; 6. Disponibilidad económica; 7. Seguridad física; 8. Oportunidad para contactos interpersonales; 9. Posición social valorada. Ha de notarse que estos están redactados en positivo, sin embargo la pérdida, ausencia o inadecuación de alguno de estos podría desencadenar desequilibrio emocional que puede traducirse en trastornos de la salud mental.

Por otro lado, Cooper y Marshall han agrupado siete categorías de factores estresantes: 1. Factores intrínsecos al puesto y condiciones de trabajo; 2. Rol en la organización; 3. Relaciones

sociales en el trabajo; 4. Desarrollo de la carrera; 5. Estructura y clima organizacional; 6. Fuentes extra organizacionales como problemas familiares; 7. Característica personales.

Por su parte, Burke ofrece algunas otras categorías definidas de la siguiente manera: 1. Ambiente físico; 2. Estresores del rol; 3. Estructura organizacional y características del puesto; 4. Relaciones con otros; 5. Desarrollo de la carrera y 6. Conflicto y familia.

Ivanchevich y Matterson, sugieren de acuerdo con su investigación cuatro niveles. Ambiente físico; nivel individual (rol y desarrollo de la carrera); nivel grupal (relaciones interpersonales, presión de grupo); y nivel organizacional (estructura, clima y diseño de puesto).

Pratt y Barling desarrollan un modelo de categorización de estresores en función de las variables inicio, duración, frecuencia y gravedad, así distinguen cuatro tipos de estresores. Los estresores agudos que siempre tiene un desencadenamiento definido, una corta duración, ocurren con poca frecuencia y presentan una intensidad alta. Estresores crónicos, que no tienen inicio definido, se repiten con frecuencia, pueden ser de corta o larga duración, y a la vez pueden tener baja o alta intensidad. Los pequeños estresores, sucesos de la vida diaria que tienen inicio definido, son frecuentes y de baja intensidad. Y los desastres, que tiene un comienzo específico, pueden ser cortos o largos en duración, ocurren con poca frecuencia y son de baja intensidad.

1.3 Nuevas perspectivas en la Investigación sobre Estrés

Durante las últimas décadas, los riesgos laborales y especialmente los de carácter psicosocial se han hecho más relevantes provocando que se desarrollen iniciativas de legislación pública así como políticas de prevención en el sector privado y en organizaciones rectoras de las buenas prácticas organizacionales. Tal es el caso de Europa en donde la Directiva del marco 89/391 y el Consejo Europeo “obligan al empleador a garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores en todos los aspectos relacionados al trabajo” (Priero Silla: 2009:9).

Al hablar de todos los aspectos relacionados al trabajo han sobresalido factores psicosociales que resultan implícitos en la temática de la prevención del riesgo laboral. Un análisis riguroso de la prevención conduce hacia la determinación de factores que influyen en el desempeño laboral y la consecuente productividad, es el caso del estrés laboral que ha tenido una creciente importancia. Se replantean la teoría y la práctica sobre salud y bienestar laboral desde un enfoque positivo que mejore la comprensión de los nuevos fenómenos individuales y colectivos, así como las consideraciones anticipatorias y preventivas que amplíen los focos de investigación y desarrollen nuevas metodologías.

1.3.1 La Psicología Positiva

La psicología positiva es precisamente uno de los focos de investigación en el área de los recursos humanos, atrayendo la atención sobre una perspectiva diferente del estrés, replanteándolo desde dos perspectivas: estrés positivo o eustrés y enmarcando el distres como el estrés negativo. En la misma línea de investigación oportunamente se abre la necesidad de considerar las demandas de un puesto de trabajo y ajuste que el trabajador debe tener dentro de un mundo globalizado y en constante cambio, al ritmo de la tecnología y la comunicación.

Aun cuando la psicología en general ha mostrado más esfuerzos en corregir, rehabilitar y reparar disfuncionalidades y patologías, la psicología positiva cuenta con una trayectoria en donde representantes como Maslow resaltan ideas significativas que promueven las experiencias de desarrollo positivo, de rasgos personales positivos, análisis positivos de grupos e instituciones. Es en este contexto que se introduce el concepto de capital psicológico, que incluye componentes de eficacia personal y social.

Desde este enfoque se considera al estrés en su vertiente positiva. Selye afirmaba que la naturaleza negativa o positiva de cualquier fuente de estrés dependía de la forma en que cada individuo lo interpreta y la respuesta que dé. Nelson y Simons han definido operacionalmente el eustress como una respuesta psicológica positiva a un estresor, producida como resultado de la

presencia de estados psicológicos positivos. Y el distress como una respuesta psicológica negativa a un estresor, producida como resultado de la presencia de estados psicológicos negativos. (Priero Silla: 2009:9).

Existen estudios que analizan como un proceso contribuye a derivar beneficios de acontecimientos estresantes, lo que lleva a formular interrogantes como el papel de las emociones positivas y el proceso para que éstas se generen.

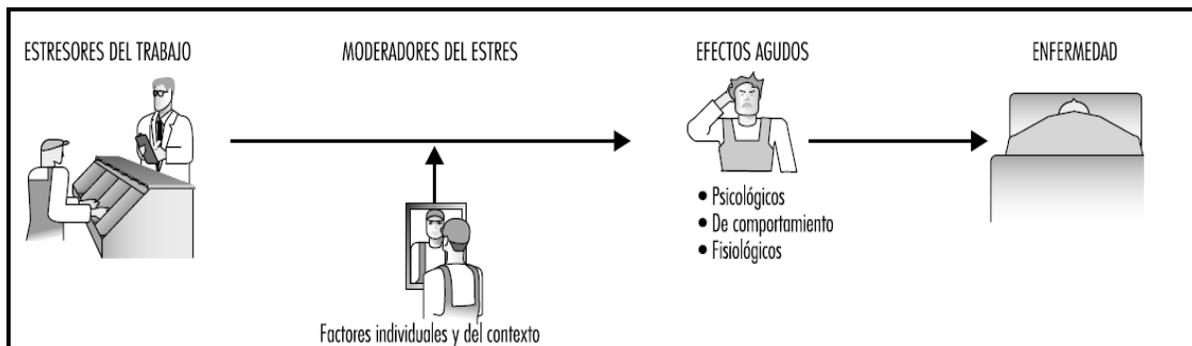
1.4 Estrés laboral y riesgos psicosociales

El tejido laboral se enfrenta a rápidos y vertiginosos cambios, cambios que plantean riesgos desconocidos y que probablemente ocasionen un desgaste significativo en las organizaciones.

El manual de riesgos psicosociales en el mundo laboral desarrollado en España refiere la definición de la Organización Internacional del Trabajo, OIT de riesgos psicosociales en el “...las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencias.”

Un factor de riesgo que ha sobresalido en la industria norteamericana y en Europa es el fenómeno del estrés laboral derivado como la consecuencia de las exigencias del trabajo moderno. El National Institute for Occupational Safety and Health NIOSH por sus siglas en inglés, presenta la siguiente relación entre estrés laboral y riesgos psicosociales:

Figura 1. Relación entre estrés laboral y riesgos psicosociales



Fuente: National Institute for Occupational Safety and Health

Existen numerosos factores psicosociales que por su naturaleza determinan el ambiente laboral:

Las características del empleo, están en estrecha relación con el medio ambiente, la organización y su sistema de trabajo: jornada laboral, espacio físico, ventilación, iluminación, clima, uso de recursos tecnológicos, riesgos en el área de producción, etc.

Las capacidades del trabajador, que son determinantes en los resultados del trabajo ejecutado: habilidades, aptitudes, educación, necesidades, cultura, situación personal, entorno familiar; las características específicas de la tarea a desarrollar como la repetitividad de la tarea que no estimula la creatividad, la sobrecarga de trabajo, falta de entrenamiento para el desarrollo de la tarea, ritmos inadecuado de trabajo, etc.

La estructura de la organización, como la ambigüedad de roles en organigrama, la falta de participación o la toma de decisiones, la promoción, la formación y la carrera laboral.

Las características de la comunicación, que definen los estilos de mando, las relaciones interpersonales entre jefes y compañeros, la falta de canales de comunicación interna.

Los riesgos psicosociales en el entorno laboral llevados a situaciones límite, se interpretan como formas particulares de estrés laboral. Lo cierto es que el deterioro psicológico de un colaborador se refleja directamente en la organización, los diferentes patrones de comportamiento de un colaborador suman o restan en la productividad y desempeño de la tarea.

2. Calidad de Vida Laboral

2.1 Definiciones y perspectivas de calidad de vida laboral

Partiendo de la premisa de Duro Martín en su texto Psicología de la calidad de vida laboral, el término calidad de vida laboral abarca conjuntamente el bienestar laboral y la salud mental en el trabajo, entendiendo que la salud mental laboral es consecuencia del trabajo y forma parte de la experiencia subjetiva del trabajo, es decir que todos los elementos que afecten de forma positiva o negativa a la salud del trabajador, antes debieron haber afectado positiva o negativamente su calidad de vida laboral.

Cuando se analiza el término calidad de vida laboral, es necesario partir de la primera palabra: calidad. La calidad implica una valoración subjetiva, es el criterio, percepción o perspectiva desde el cual se juzga qué es una vida laboral de calidad y qué no lo es. Así la calidad de vida laboral se entiende como una perfecta y positiva experiencia subjetivo del trabajo. (Duro 2005:12)

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida laboral se construye con factores como la satisfacción con la tarea ejecutada, posibilidades de carrera dentro de la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios, relaciones interpersonales, ambiente adecuado. Además se toman en cuenta los comportamientos y actitudes personales que motivan el trabajo, la capacidad de adaptación y la creatividad.

Por su parte da Silva, en su tesis doctoral Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral, distingue dos perspectivas generales de la calidad de vida laboral, una relacionada con la persona, también llamada dimensión subjetiva o calidad de vida laboral psicológica, y la segunda referida hacia el entorno laboral o la dimensión objetiva.

En la dimensión subjetiva aparecen categorías como la satisfacción de necesidades, satisfacción laboral, relaciones interpersonales con jefes y compañeros, actitudes y valores hacia el trabajo; mientras que en la dimensión objetiva se hallan tanto las categorías asociadas a las condiciones del entorno como la tecnología, seguridad, iluminación, ergonomía, como las que se relacionan al puesto de trabajo, a los sistemas de gestión, a las características de los procesos institucionales.

La autora da Silva propone una secuencia en el tiempo de los diversos significados de la Calidad de Vida Laboral:

Tabla 1. Línea del tiempo de las definiciones de CVL

1973	Watson.	“un proceso para humanizar el lugar de trabajo”
1975	Katzell Yankelovich, Fein Ornati y Nash	“...Un trabajador disfruta de alta calidad de vida laboral cuando: a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro; b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos, de acuerdo con sus valores personales.
1975	Hoffenberg y Dyer	“La CVL puede definirse en términos de las contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales.”
1979	Guest	“Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándoles en las decisiones que afecten a su trabajo”.
1980	Carlson	“...es una meta y a la vez un proceso continuo para ir mejorando esa meta. Como meta, la CVL es el compromiso de toda organización por mejorar el trabajo; la creación de un entorno de trabajo y puestos con mayor implicación, satisfacción y eficacia para las personas a todo

		los nivel de la organización. Como proceso, apela a los esfuerzos para lograr estas metas a través de una implicación activa de las personas dentro de la organización”.
1982	Bergeron	“aplicación concreta de una filosofía humanista a través de métodos participativos, con el objeto de modificar un o varios aspectos del medio ambiente del trabajo para crear una nueva situación más favorable a la satisfacción de los empleados y a la productividad de la empresa”
1983	Visauta	“la calidad de vida en el trabaja será buena y suficiente en la medida en que sean buenas y suficientes: las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente (calidad del empleo aspecto objetivo); la adecuación de las aptitudes y necesidades del individuo a las características del puesto (aspecto subjetivo), la satisfacción experimentada por lo individuos en situación de trabajo. La calidad de vida del individuo considerada globalmente”
1983	Nadler y Lawier	“...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional, y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional”
1984	Mirvis y Lalwer	“una relación económica, social, y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales debe ser representada como $CVL = f(O, E)$, donde O representa las características del trabajo y del ambiente de trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad.”
1984	Mateu	“la oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de la organización, de influir eficazmente sobre su propio ambiente de trabajo, a través de la participación en las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo.”
1986	Turcotte	“La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico de hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total.”
1998	Sun	“Un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional y el bienestar de los

		trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción.”
1988	Fernández y Giménez	“El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano.”
1989	Robbins	“La CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales.”
1990	Fernandes	“Gestión dinámica y contingencia de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando el bienestar del trabajador y productividad de las empresas.”
1992	Fields y Thacker	“Esfuerzos corporativos entre los representantes de la dirección y los sindicatos para implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones del trabajo.”
1996	González, Peiró y Bravo	“Desde una perspectiva personal la CVL puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas deseos y necesidades de esta persona en el propio trabajo y fuera de él.”
1998	De la Poza	“La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad, autonomía a los niveles inferiores.”
1999	Fernández Ríos	“Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y el nivel de logro y auto desarrollo individual y en equipo.”
2000	Lau y May	“La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal”.

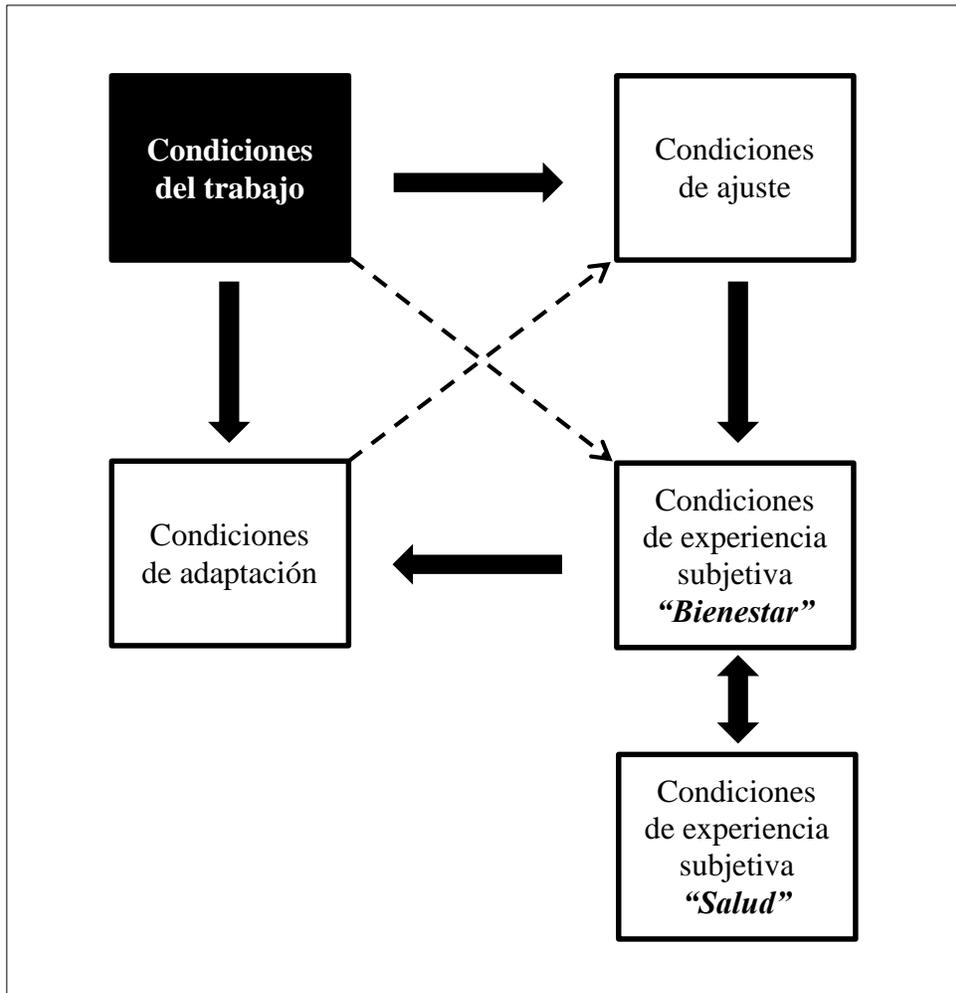
Fuente: Tesis Doctoral: da Silva. Nuevas Perspectivas de la CVL y sus relaciones con la EFO.

A través del tiempo se identifican los elementos que condicionan y definen la calidad de vida laboral, resaltando la importancia de los ambientes físicos, las políticas organizativas que promuevan y protejan el bienestar del empleado, los aspectos sociales y psicológicos que desencadenan patologías individuales y colectivas dentro del grupo social-laboral. Todos componentes de un desempeño productivo que se refleja en la rentabilidad y productividad de una organización.

2.2 Condiciones básicas de la calidad de vida laboral

Duro propone cuatro condiciones básicas para la calidad de vida laboral; advierte que la palabra condición es interpretada como el condicionante de la experiencia subjetiva del trabajo, y a la vez como la situación que adopta la experiencia subjetiva del trabajo. (2005:14)

Figura 2. Condiciones de Trabajo



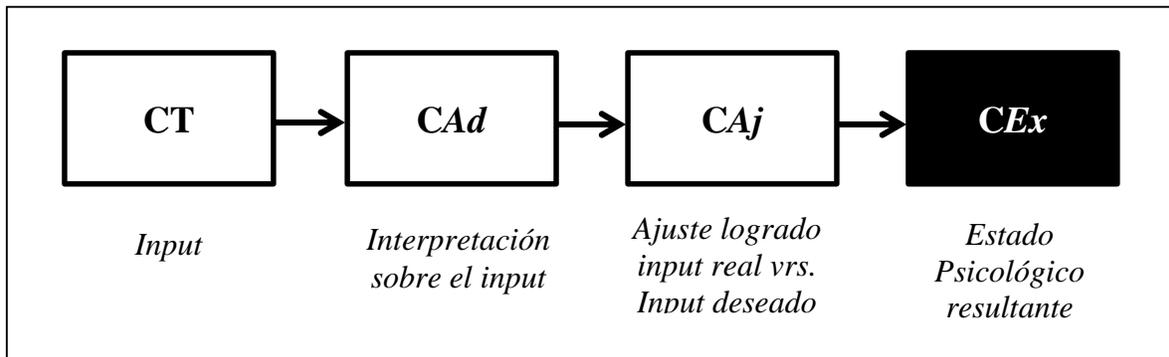
Fuente: Duro Martin (2005)

Se entienden como condiciones de trabajo, todos los elementos que el trabajador encuentra en su área de trabajo. Condiciones de adaptación, como el resultado del procesamiento de información emitido como una respuesta que efectúa el trabajador ante las condiciones de trabajo previas. Condiciones de Ajuste, son el resultado del proceso de adaptación del trabajador al trabajo en la frecuencia en el que el trabajador experimenta su quehacer.

Estas cuatro condiciones constituyen una estructura y una secuencia, todas son elementos que al final arrojan un estado psicológico resultante. Se produce un input generado a través de las

condiciones de trabajo -CT-, éste lleva hacia una determinada conducta o actuación de la persona -CA_d- y al ajuste resultante dentro del contexto laboral -CA_j-, y como consecuencia última un estado psicológico que lleva al trabajador hacia el bienestar -CE_x-.

Figura 3. Secuencia de las Condiciones de Trabajo



Fuente: Duro Martín (2005)

Capítulo 3

Planteamiento del Problema

Enunciado del problema

Estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y personal secretarial que labora en atención al cliente externo de Universidad Panamericana y su efecto en la Calidad de Vida Laboral.

Formulación del problema

El estrés es considerado uno de los fenómenos sociales experimentados en todo el mundo, hoy se le conoce como la pandemia del siglo XXI. El término estrés tiene una triple acepción, como estímulo, como respuesta y como la interacción de la persona con su medio. Para efectos de esta investigación, el estrés se tomará como una respuesta, sin dejar de lado que puede ser el estímulo hacia ciertas conductas en el medio en donde se desarrolla un individuo. La Organización Mundial para la Salud define el estrés como un conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción. Es decir que ante determinada demanda del contexto el organismo realiza una serie de procesos químicos, físicos y psicológicos para responder a dicha demanda.

El estrés laboral está relacionado con la propia actividad de un sujeto dentro del trabajo, esto incluye el sistema laboral, las demandas de un puesto y la relación empresa trabajador entre otros. Las experiencias de estrés pueden deteriorar la salud y el bienestar del trabajador y tener implicaciones en todas las áreas del individuo, especialmente en el comportamiento y en el desarrollo de la calidad de vida laboral, entendiendo esta última como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño de labor y la consecuente productividad. Es el estrés laboral entonces, un factor que determina la Calidad de vida laboral de un individuo.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el efecto del estrés laboral en la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores administrativos y personal secretarial que se desempeñan en atención al cliente externo de Universidad Panamericana?

Objetivos de la investigación

General

Determinar el efecto del estrés laboral en la Calidad de Vida laboral de los colaboradores administrativos de Universidad Panamericana.

Específicos

- Definir los términos estrés laboral y calidad de vida laboral en el contexto de Universidad Panamericana como ambiente de trabajo.
- Determinar si el estrés laboral es uno de los diversos factores que determinan la calidad de vida laboral.
- Identificar los aspectos de la calidad de vida laboral redundantes en la productividad individual.
- Elaborar una propuesta de administración de recursos humanos que permita disminuir los efectos del estrés laboral, propiciando una mejora en la calidad de vida laboral.

Justificación y delimitación del problema

La calidad de vida laboral es la satisfacción que una organización puede causar en sus empleados. Cuando se habla de calidad de vida laboral se entiende un impacto en doble vía, en donde el trabajador se ve positivamente sano física y emocionalmente para desempeñarse favorablemente obteniendo mejores resultados en su labor, y en donde se visualiza la empresa con más productividad y mejor rentabilidad.

De acuerdo con da Silva la preocupación por la calidad de vida laboral ocurre al final de los años sesentas en donde la expresión fue utilizada para llamar la atención de la calidad deficiente en los centros de trabajo en los Estados Unidos de América y en Europa, y es en el año de 1972 que se consolida como un movimiento en búsqueda de soluciones para los problemas del entorno laboral.

Más tarde diversas organizaciones gubernamentales y privadas con el crecimiento de la tecnología y la científicidad, asocian el término con modelos de calidad, productos, proceso y sistemas laborales. Pero es en los años noventa que los estudios de Efrarty Sirgy demuestran que las organizaciones que generan productos y servicios de calidad, así como mejores ganancias, son aquellas que se preocupa por adecuadas condiciones de trabajo, oportunidades de crecimiento personal y consideraciones sociales para sus empleados.

Wright y Cropanzano desarrollan la tesis del trabajador feliz y productivo, vinculando el bienestar del empleado, el funcionamiento físico y psicológico óptimo con el desempeño laboral eficaz.

El adecuado ambiente laboral y la calidad de vida en el entorno trabajo pueden verse afectados por diversas problemáticas a nivel social y personal, así como determinarse por los sentimientos y percepciones de sus empleados. El estrés, uno de las mayores dificultades a las que se enfrenta el ser humano, puede ser visto como una respuesta o bien como un estímulo. Lo que es cierto, es que cada vez más adultos en edad productiva se ven afectados por el fenómeno del siglo XXI.

Peiró Silla en su texto Estrés Laboral y riesgos Psicosociales, refiere las estadísticas de la Encuesta Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, realizada en Europa en el año 2007 manifiestan que las condiciones laborales más preocupantes para los trabajadores son, en orden de prioridad: el tener un accidente (22,6%), perder el empleo (21,9%), la cantidad de trabajo a realizar (21,5%), el riesgo de tener una enfermedad crónica (19,5%), posturas físicas para realizar su trabajo (19,1%), el horario (17,3%), la monotonía (15,1%), y las relaciones con otras personas de la empresa (14,5%). Es importante resaltar de esta estadística que el 22,5% de los trabajadores considera que el trabajo afecta negativamente su salud física y que los dolores corporales, de cuello y espalda se le atribuyen al estrés.

Hoy en día el estrés laboral está estrechamente relacionado con las transformaciones empresariales y ocupacionales, la globalización del mercado y la competencia y la propia naturaleza del trabajo. Es evidente que el estrés tiene efectos sobre la vida de los laborantes y que a menudo este pudiera ser un factor de determine la satisfacción en la vida laboral del individuo.

Tipo de estudio por realizar

La presente investigación es un estudio de carácter descriptivo, recolectando datos de un contexto determinado, para identificar u comprobar la relación entre las variables planteadas en la delimitación del problema. Específicamente a través de un proceso sistemático se recogerán la información relacionada al estrés laboral con el propósito de determinar la relación de éste con la calidad de vida en el contexto de trabajo.

Godoy refiere a Mario Tamayo y Tamayo (2009) indicando que las características de una investigación de tipo descriptivo únicamente describe situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones.

Población y muestra

La unidad de análisis en este proyecto de investigación es laborantes hombres y mujeres de 20 a 40 años de edad del área administrativa y personal secretarial que desempeñan puestos de servicio al cliente, del campus central de una Universidad Privada de la Ciudad Capital de Guatemala, siendo un total de once personas en los siguientes puestos:

Número de Personal	Puesto	Área
3	Recepcionistas	Recepción e Información
2	Recepcionistas	Registro y Control Académico
2	Cajeros	Contabilidad y Tesorería
4	Asistentes	Decanaturas

Instrumentos de investigación

Prueba psicológica estandarizada para los Recursos Humanos: Test “Job Stress Survey” del autor Charles Spielberguer.

Procedimiento

La presente investigación se realizó con los siguientes pasos:

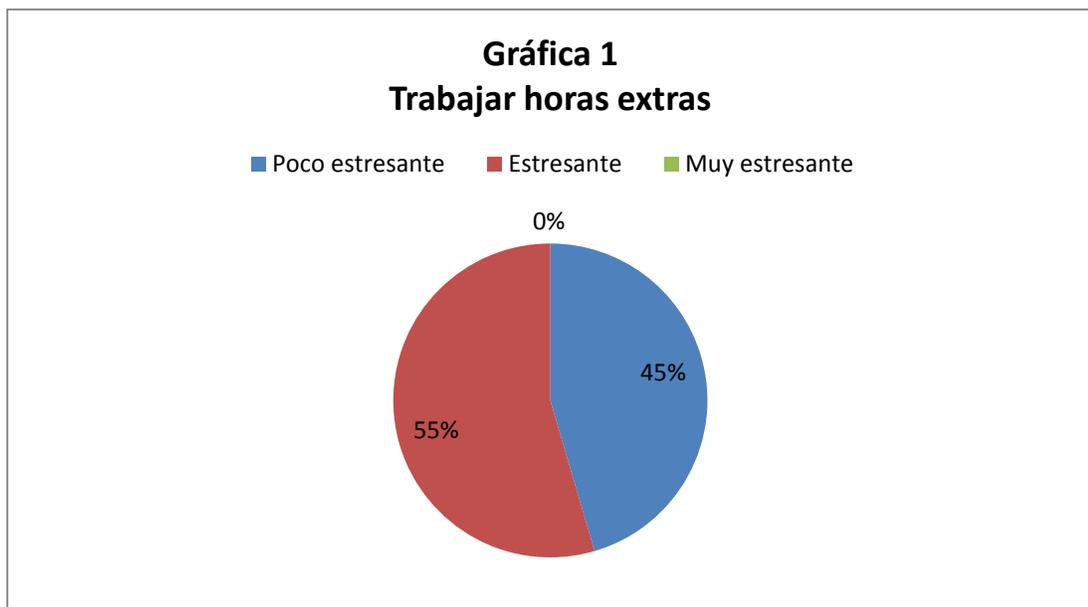
- ✓ Elección de la temática a desarrollar
- ✓ Elección de la institución donde se realizó el estudio
- ✓ Determinación de los puestos sujetos de esta investigación
- ✓ Recopilación de la información para fundamentar los Selección del área de estudio
- ✓ Elaboración de los objetivos de la investigación
- ✓ Elaboración del planteamiento del problema

- ✓ Elección de los instrumentos utilizados para la investigación
- ✓ Elaboración del cuadro metodológico de la investigación
- ✓ Presentación del primer Informe final.

Capítulo 4

Resultados de la Investigación

Posterior a la aplicación de la prueba psicológica estandarizada para los Recursos Humanos: Test “Job Stress Survey” del autor Charles Spielberger -JSS-, se desglosaron los ítems con el propósito de identificar los indicadores de estrés más relevantes en los colaboradores de Universidad Panamericana que desempeñan puestos de atención al público.



Fuente: Investigación Propia

Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

El primer ítem abordado hace referencia a las horas extras. Las horas extras es el tiempo adicional de la jornada laboral pactada entre la empresa y el colaborador. Las empresas guatemaltecas regidas por el código de trabajo, contemplan cuarenta y ocho horas laborales en un período de una semana para una jornada diurna, y cuarenta y dos horas de trabajo semanales para una jornada mixta.

Cuando se labora más de las ocho horas de trabajo, se restringe el tiempo que una persona puede dedicar algunas actividades personales; exceder el tiempo de la jornada laboral puede convertirse en el detonante para enfermedades físicas y psíquicas. Las horas extras podrían provocar una mayor exposición a factores laborales estresantes y al mismo tiempo mantienen a las personas lejos de las rutinas familiares y sociales que incentivan la salud.

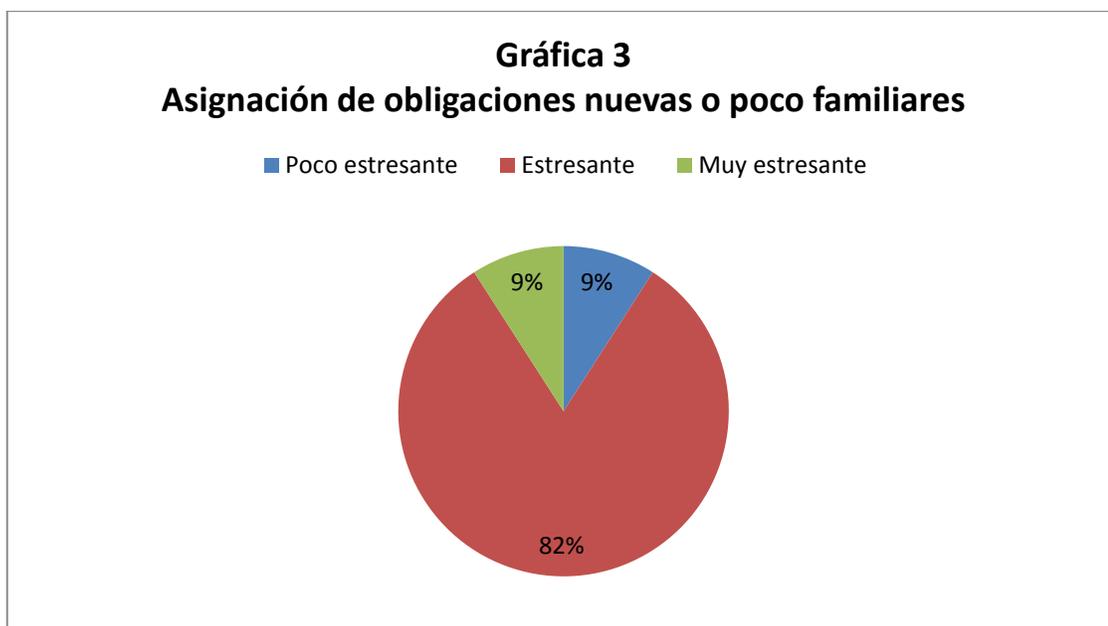
El 55% de los evaluados, respondieron que las horas extras suelen estresarlos. De acuerdo con el estudio del Euroíndice IESE-ADCCO del año 2007 se determinó que las jornadas laborales extensas afectan la productividad, pues al dedicar mayor tiempo al trabajo se reducen las horas de descanso y bienestar necesarias para desempeñarse con calidad en el puesto laboral



Fuente: Investigación Propia

Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

La promoción laboral es la posibilidad de ascenso profesional que ofrece un empleo. Las oportunidades de promoción se estrechan con las capacidades de la persona, su desempeño laboral y la conducta hacia el trabajo. El 55% de las personas evaluadas refieren que la falta de oportunidades de crecimiento dentro de la organización son causantes de estrés, por lo que resulta importante que los empleados conozcan los canales de crecimiento profesional y personal que la organización tiene en su jerarquización de puestos. Así como conocer las habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para alcanzar un puesto determinado.



Fuente: Investigación Propia

Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Este ítem muestra que para el 82% de la población, la asignación de tareas nuevas representa un factor de estrés. La asignación de tareas debe ir acompañada de un aprendizaje progresivo, inducción al puesto y un proceso de verificación, que dan al empleado un nivel de seguridad en lo que hace y en cómo lo hace.

Los seres humanos poseen estructuras cognitivas que le permiten obtener nuevos aprendizajes. Para aprender es necesario tener experiencias que promuevan la adquisición de un conocimiento o una habilidad, puede aprenderse con estructuras formales o bien, la simple interacción con la realidad puede llevarlo a obtener nuevos conocimientos; para llevar a cabo el aprendizaje son necesarios tres factores: inteligencia, conocimientos previos y motivación. Aun cuando todos los factores son importantes, debe rescatarse que sin motivación cualquier acción que se realice no será completamente satisfactoria; el deseo de aprender resulta fundamental. Por otro lado cuando no se alcanza la satisfacción, los seres humanos experimentan la frustración.

Así que, cuando de forma repentina se asignan tareas desconocidas y poco familiares, se rompen algunas estructuras del proceso cognitivo que requiere una acción, y si esta no alcanza la satisfacción se convierte en una frustración que llega a ser traducida como estrés laboral.

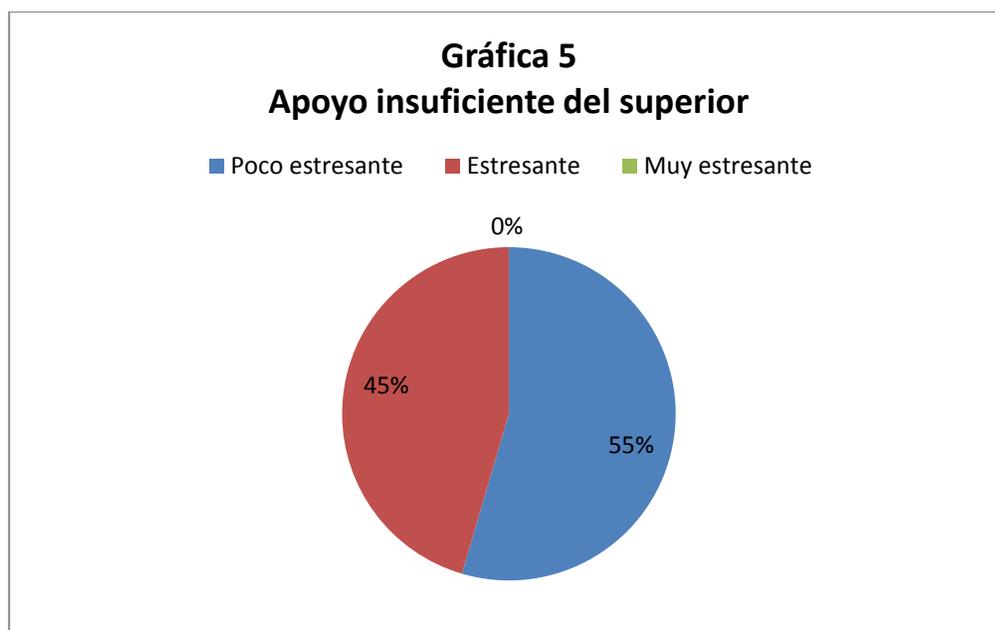


Fuente: Investigación Propia

Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

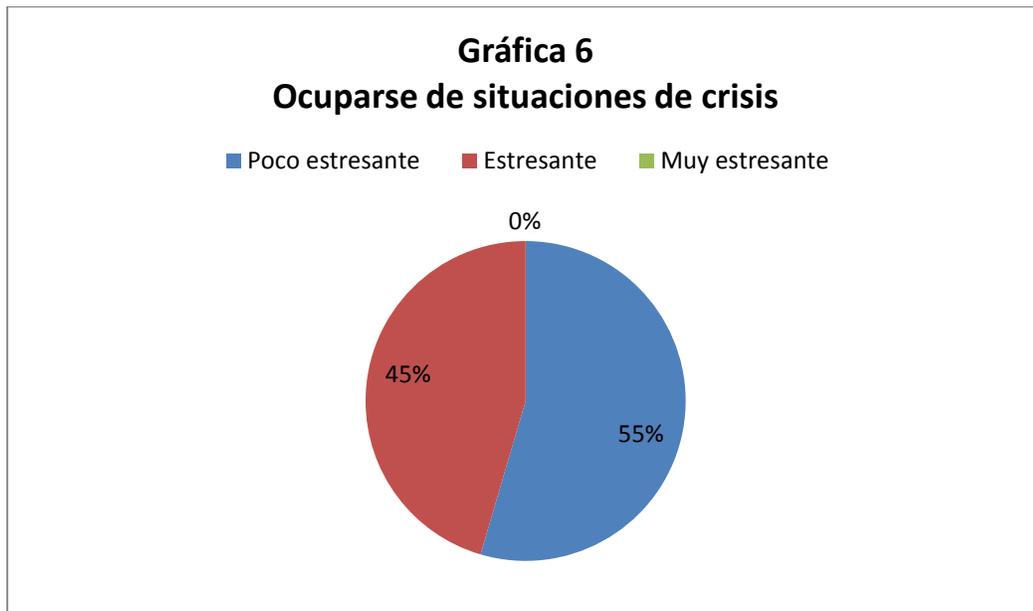
Para el 55% de la población entrevistada no es un factor de mucho estrés el hecho de compañeros que no realizan bien su trabajo. El 45% restante afirma que este hecho es un estresor en el

ambiente laboral. La importancia de este ítem radica en el trabajo en equipo, pues en gran medida el éxito de una organización responde a la comunicación, compenetración y compromiso que los colaboradores desarrollen en la línea de producción. Cuando no existen estos elementos la fluidez del trabajo puede verse afectada y deficiente.



Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

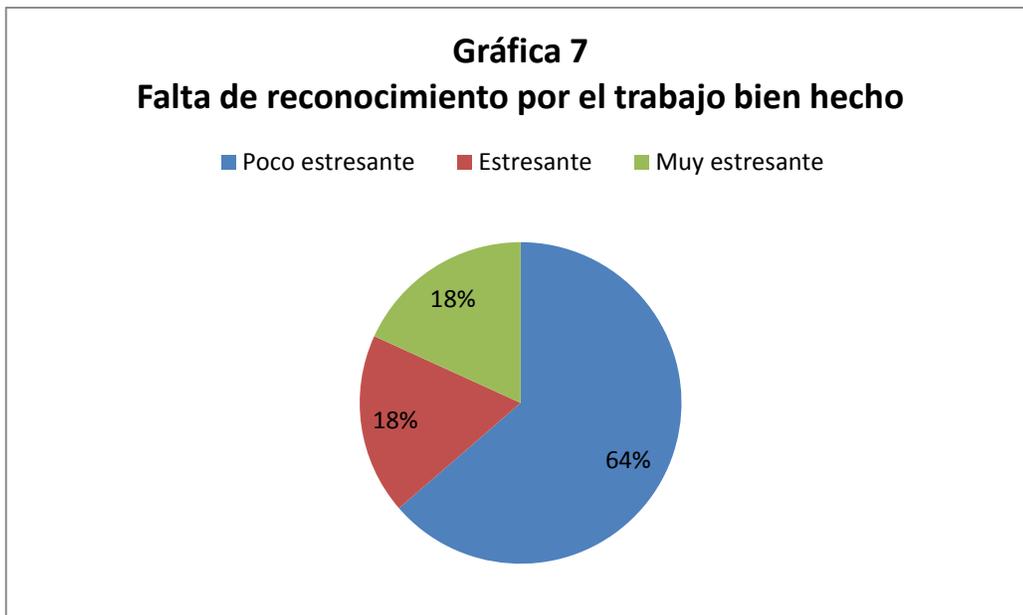
Se analizó también como el apoyo insuficiente del superior puede ser causante de estrés, el 55% de los evaluados refieren que éste es un motivo de estrés dentro del ambiente laboral. Y es que las estructuras jerárquicas permiten la gestión del recurso humano en la cadena de mando. La comunicación fluida de las jefaturas hacia los subordinados dota la relación laboral de dinamismo y el ideal de la efectividad. Cuando esta cadena de mando se distorsiona o se rompe, también se quiebra la gestión del recurso humano.



Fuente: Investigación Propia

Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Ocuparse de las crisis que puedan surgir dentro del ambiente laboral es considerado un factor poco estresante para el 55% de los entrevistados. Un 45% restante, afirma que es un hecho estresante. Una situación de crisis representa una adversidad o bien, un momento de inestabilidad, por lo que se requieren de algunos conocimientos y competencias para abordarla y resolverla. Este puede significar un factor de estrés cuando el colaborador desconoce las herramientas, los procesos y la estructura organizacional para enfrentar un momento adverso.



Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Para el 18% de la población entrevistada la falta de reconocimiento por el trabajo bien realizado es un factor de estrés. El siguiente 18% considera que es estresante y el 64% restante lo determina como poco estresante. La falta de reconocimiento se relaciona con los procesos motivacionales que deben existir dentro del entorno laboral. Para Luthans las palabras deseos, anhelos, aspiraciones, objetivos, metas, necesidades, tendencias, motivos e incentivos son sinónimos de motivación. El mismo autor define la motivación como “un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo. Por lo tanto, la clave para comprender un proceso de motivación radica en el significado de las necesidades, las tendencias y los incentivos, y las relaciones que surgen entre ellos.”

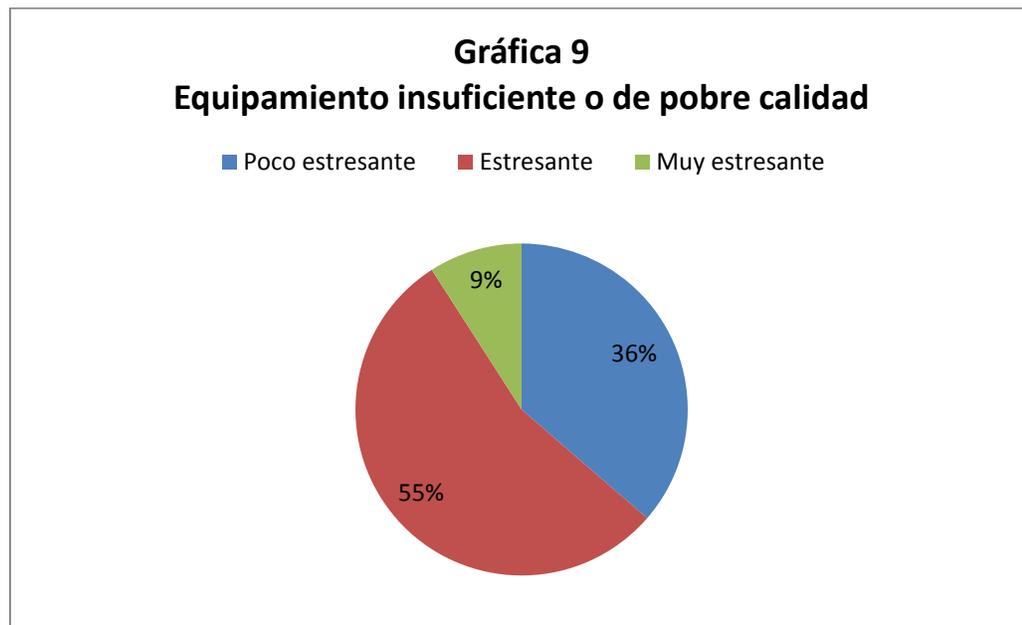
El proceso básico de la motivación trata de cómo las necesidades generan tendencias, y como éstas se dirigen a incentivos; un incentivo es el final del ciclo de la motivación y es el que alivia la necesidad por lo que, cuando no existe reconocimiento por lo realizado se entorpece el ciclo de

la motivación, ocasionando dificultades para la persona en el desenvolvimiento de su rol y el alcance de las metas establecidas.



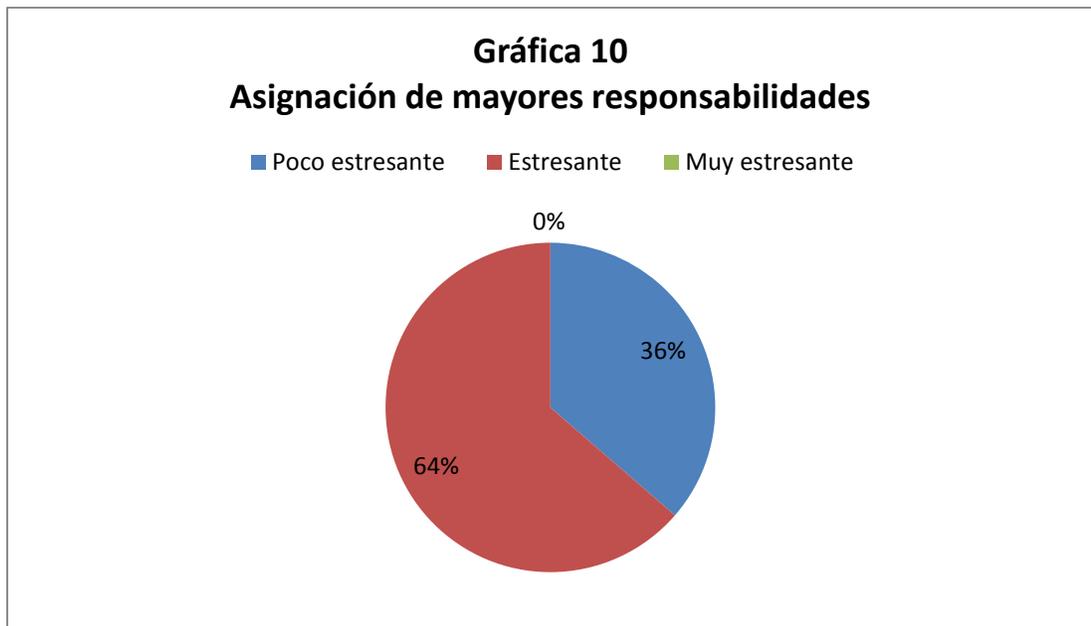
Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

El 36% de la población considera que realizar tareas no incluidas en la descripción del puesto es un factor de estrés en el contexto laboral. Mientras que el 64% lo califica poco estresante. Este factor hace referencia a que todo colaborador tiene definidas sus actividades a través del perfil de puesto de ingreso, que sirve como guía o mapa de las acciones y tareas que un empleado tendrá en el desempeño de su puesto, realizar tareas no incluidas en la descripción de su puesto trae consigo una serie de dificultades técnicas que requerirán de entrenamiento y capacitación, por lo que puede convertirse en un factor determinante de estrés y afectar la calidad de vida laboral.



Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

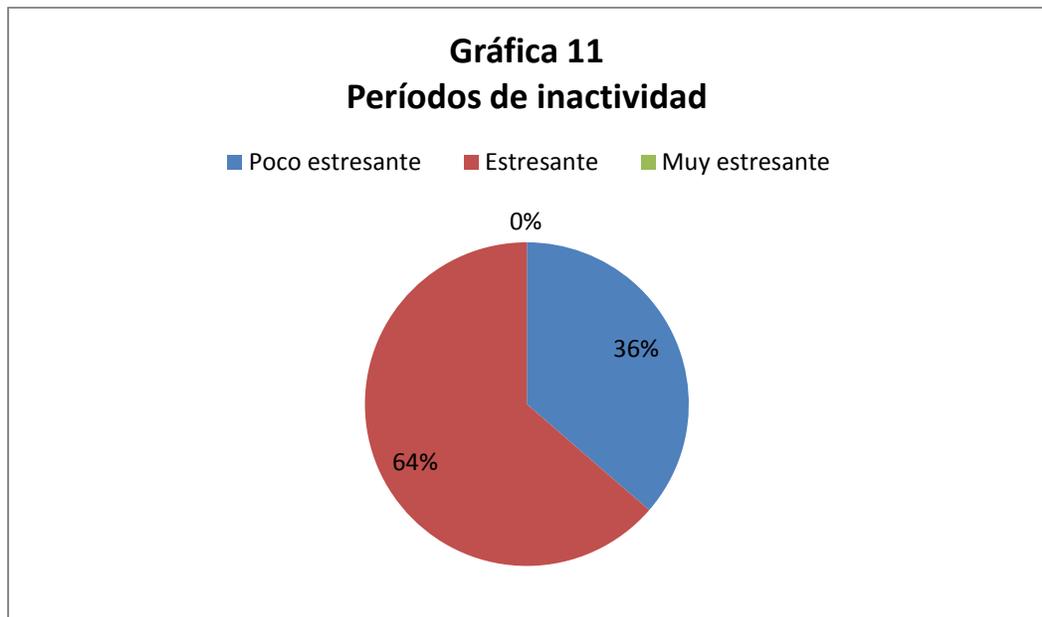
El equipamiento de pobre calidad o insuficiente es un factor determinante de estrés para el 55% de los entrevistados. Para el siguiente 9% es considerado como Muy estresantes y el 36% restante lo determina como Poco estresante. El ítem refiere las dificultades que puede experimentar un colaborador en el desarrollo de sus tareas al no contar con el equipo adecuado. El equipamiento resulta importante cuando se habla de indicadores de desempeño y evaluación de funciones, pues las tareas administrativas, secretariales y de atención al cliente requieren con frecuencia de equipos tecnológicos funcionales que agilicen los procesos y aumenten la productividad del colaborador.



Fuente: Investigación Propia

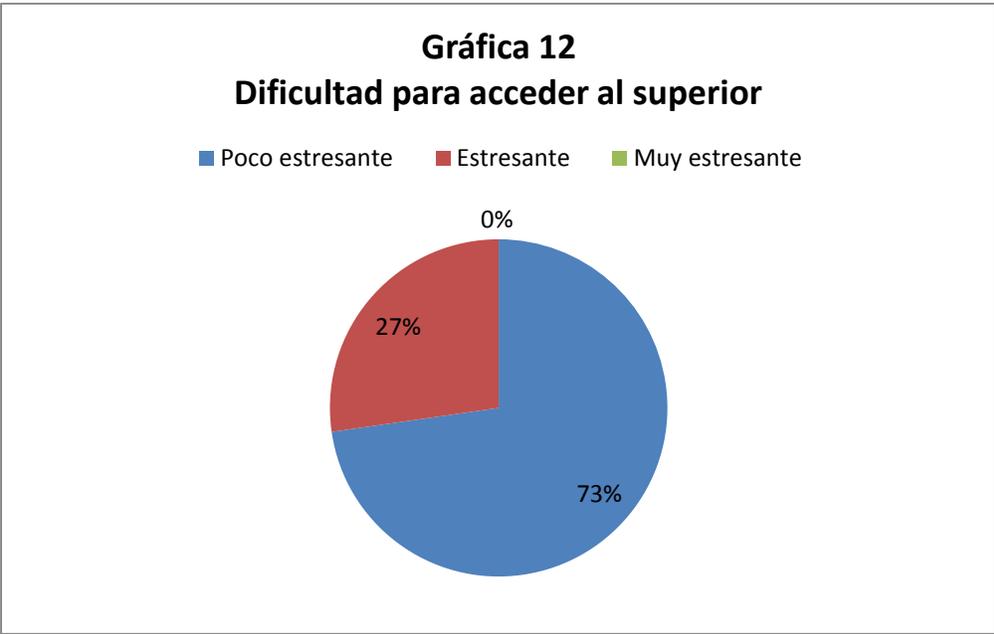
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

La asignación de mayores responsabilidades regularmente se acompaña de un proceso de ascenso de puesto o de escala salarial. El 64% manifiesta que la asignación de mayores responsabilidades constituye uno de los más importantes factores de estrés, sobre todo si se coloca en una relación, mayor responsabilidad versus mismos salarios, el impacto resulta importante en la calidad de vida laboral. Es por ello que la carga laboral debe estar distribuida equitativamente de acuerdo con el perfil de ingreso del puesto, con las competencias necesarias para ejecutar las asignaciones de un puesto, así como con las compensaciones y retribuciones.



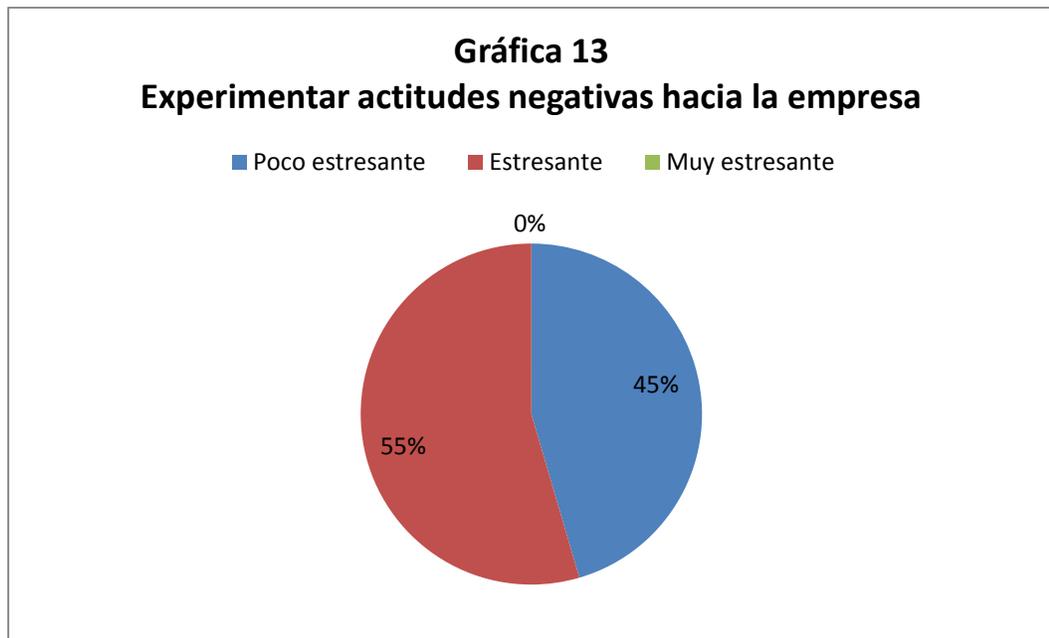
Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Uno de los factores que puntea con el 64% de personas que lo consideran un estresor, son los períodos de inactividad. Es probable que sea difícil de concebir que la inactividad pueda ocasionar estrés. La actividad laboral es el medio a través del que un trabajador manifiesta sus competencias y aptitudes para desarrollar una o varias tareas. La inactividad, o los períodos sin movimiento resultan frustrantes pues no puede encaminarse hacia las metas u objetivos que la organización plantea. Por otro lado, los períodos de inactividad en un puesto de trabajo pueden ser el indicio de que el puesto es sobrante y que las atribuciones y actividades del puesto fueron suprimidas por otro recurso, que podría ser humano o tecnológico. Es decir que cuando existen períodos de inactividad se percibe como que la plaza desempeñada no es necesaria, esto debilita las estructuras cognitivas de la motivación ocasionando estrés.



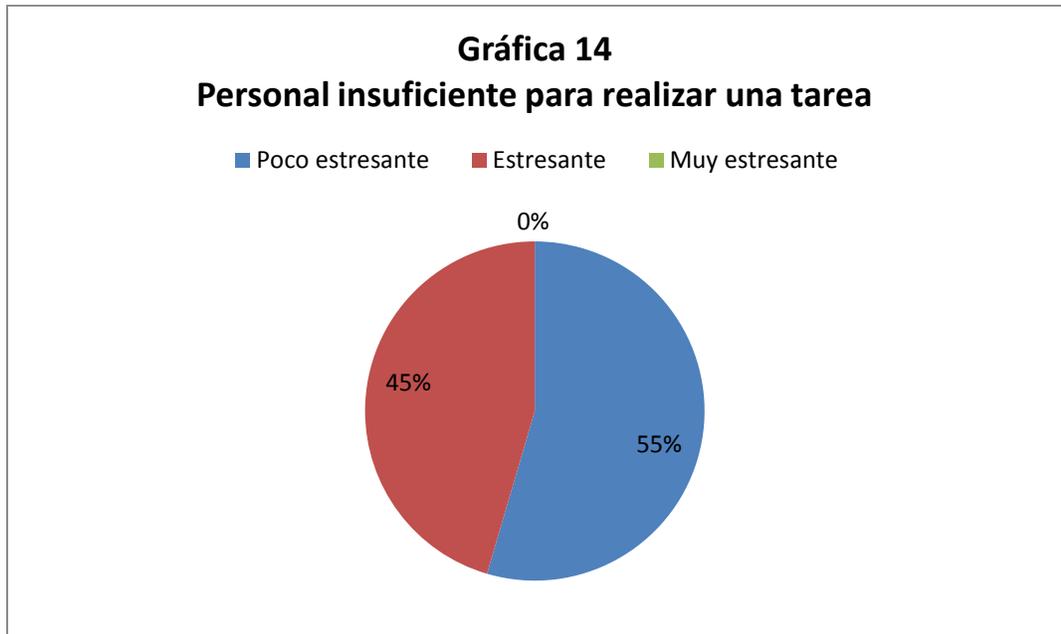
Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Para el 73% de los entrevistados resulta un factor generador de poco estrés el hecho de tener dificultad para acceder a su superior. El 27% restante lo considera un estresor. Este factor refiere la comunicación y los procesos de supervisión que deben existir en la relación jerárquica jefe-subordinado, por lo que resulta importante tomar en cuenta que la dificultad de acceder al superior podría tener efectos importantes en los procesos de producción y alcances de metas organizacionales.



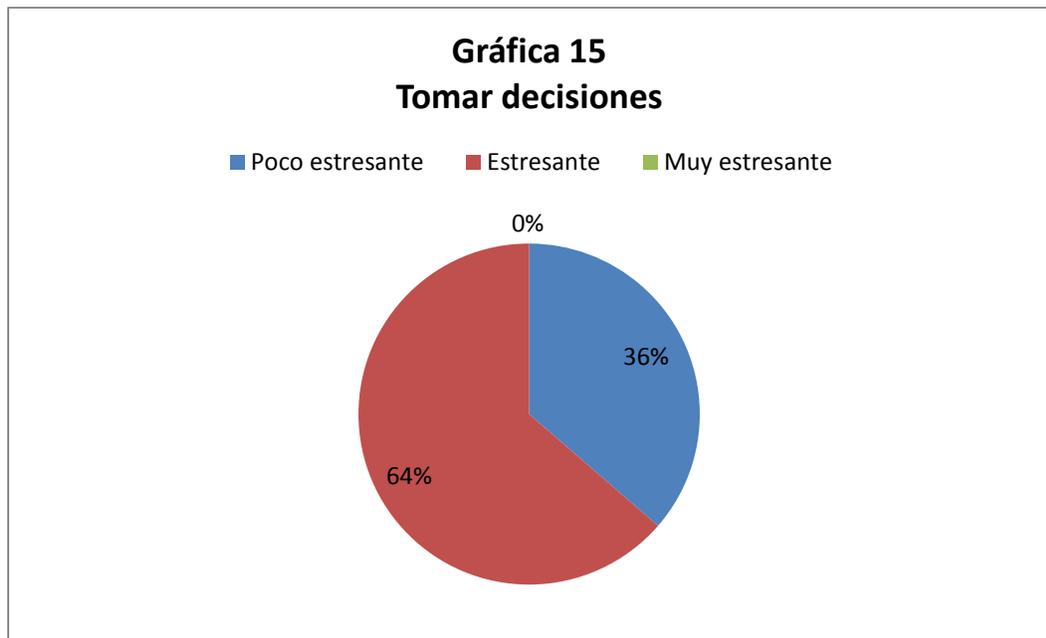
Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Un 55% identificó como estresor al hecho de experimentar actitudes negativas hacia la empresa. Las actitudes negativas hacia la empresa son manifiestas en los equipos de trabajo dentro de la organización. Estas actitudes, aun cuando provengan de una sola persona, tienen repercusiones sobre la productividad, dinamismo y metas planteadas en la organización. Las actitudes negativas provocan en la persona que las experimenta una serie de síntomas: realidad distorsionada del clima emocional, ansiedad, pensamientos negativos recurrentes, intolerancia y frustración. Desde la gestión del recurso humano, es importante identificar cuando un miembro del equipo experimenta actitudes negativas, pues desestabiliza al resto del equipo ocasionando estrés, períodos de baja productividad y desgaste en el clima laboral.



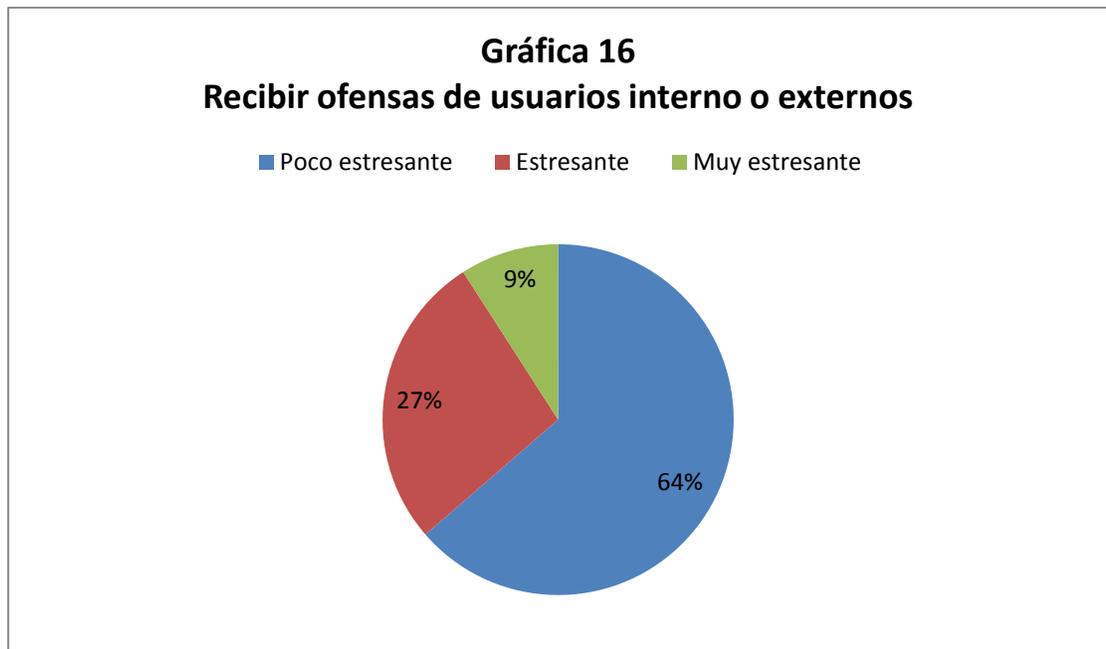
Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

El 55% de la población considera que el personal insuficiente para llevar a cabo una tarea es un factor poco estresante. Para 45% restante no contar con personal suficiente es un estresor. Los recursos insuficientes o excesivos de personal ocasionan desestabilidad en las organizaciones. Se identifica como otro factor desencadenante de estrés, el personal insuficiente para realizar una tarea. Los equipos de trabajo deben ser multidisciplinarios, dinámicos y sobre todo, efectivos. Cuando el personal es insuficiente, los equipos de trabajo se sobrecargan y pierden eficiencia y eficacia en lo que hacen. Es probable que se acumulen tareas o se dejen actividades inconclusas que traerán consigo problemas de organización y un deterioro significativo en el grupo de trabajo y la calidad de vida laboral.



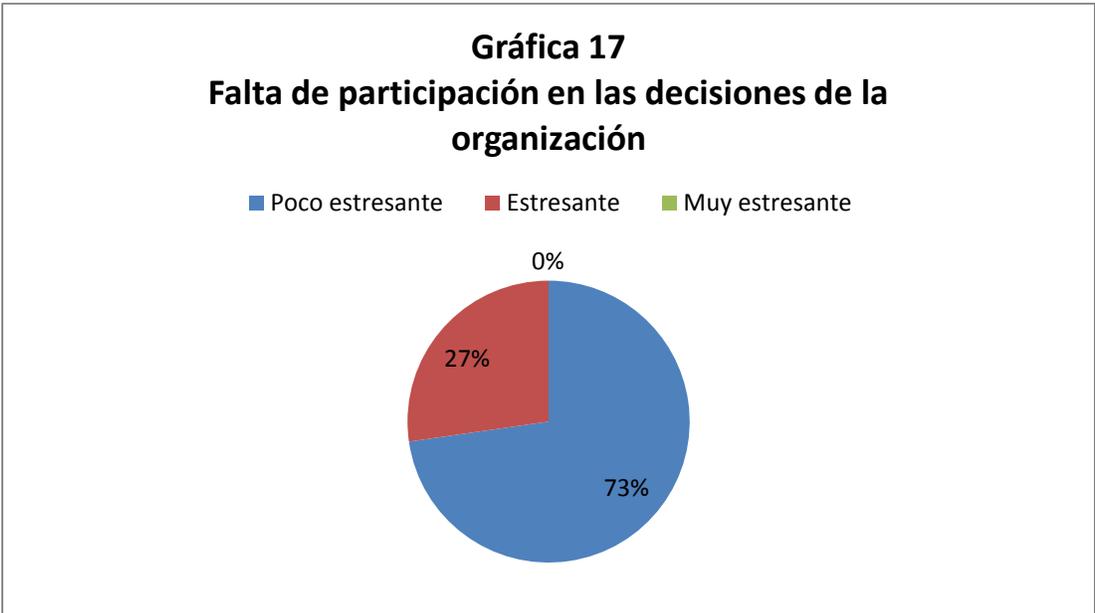
Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

La toma de decisiones resulta un estresor para el 64% de los entrevistados. Tomar una decisión es una acción que define el recorrido de una situación. Se refiere al curso entero de una acción. Resulta estresante cuando se desconocen los criterios de cómo tomar una decisión; en simultaneo la responsabilidad que conlleva y la incertidumbre de las consecuencias es un generador de estrés. La toma de decisiones debe ser un proceso que le compete a los puestos de direcciones, coordinaciones y jefaturas, por lo que en este caso particular, se evalúan a subordinados que perfilan en puestos de atención al público y que poco tienen que ver en la toma de decisiones.



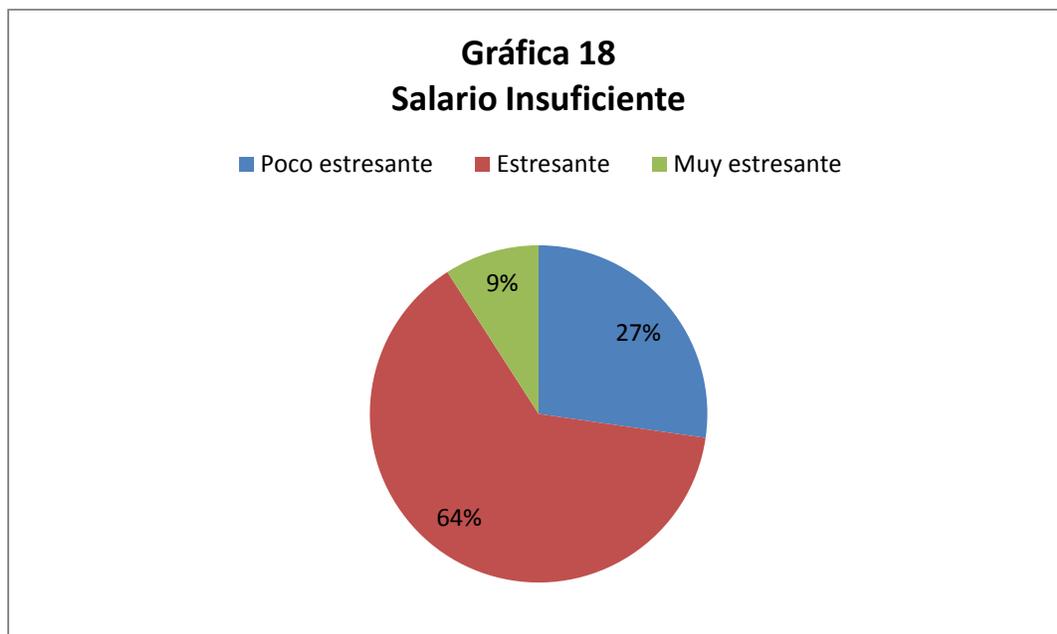
Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Para 9% de la población es muy estresante recibir ofensas de usuarios internos o externos de la organización. Para el 27% es considerado un estresor, mientras que para el 64% restante lo considera poco estresante. Una ofensa constituye una humillación o un agravió. La profundidad con la que sea interpretada es determinada por la estructura cognitiva y psíquica de la persona, por lo que se traduce en un estresor cuando el colaborador no tiene estrategias de afrontamiento. Las ofensas externadas por los usuarios externos deben ser menguadas utilizando estrategias de atención y servicio al cliente; por otro lado las ofensas entre usuarios internos o compañeros de trabajo deben contemplarse dentro de las normas de comportamiento institucional, y en tal caso se cometieran deben ser motivo de sanciones.



Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

La falta de participación en las decisiones de la organización resulta poco estresante para el 73% de los entrevistados. El 27% restante opinan que es un estresor. Este ítem refiere el involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones institucionales. Tomando en cuenta que la población evaluada fue personal secretarial y de atención al público este ítem tiene poca relevancia de acuerdo a las actividades propias de puesto.



Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

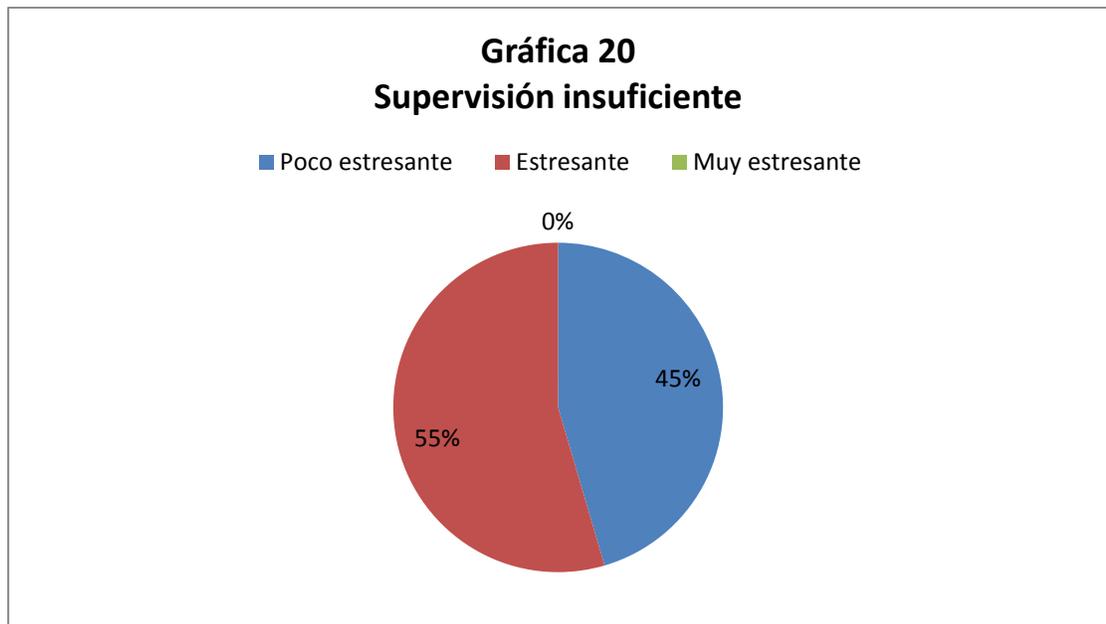
Los empleados desean sistemas de compensación y remuneración justas y proporcionales a sus conocimientos, experiencias y habilidades. La compensación directa, incluye todos los salarios, bonos y comisiones que se hacen en dinero. Los sistemas salariales aumentan la motivación y el crecimiento, y al mismo tiempo logran alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos, filosofías y aspectos culturales de la organización. La teoría afirma que las variables que conducen a la satisfacción en el puesto incluyen un trabajo desafiante, tareas interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y carrera profesional gratificante entre otras. Sin embargo también se afirma que es muy probable que muchos empleados no continuaran trabajando si no fuera por el dinero. Por lo que se considera que el pago es una consideración importante en la administración del recurso humano.

Situados en la realidad de la economía guatemalteca, el dinero significa el sostenimiento de la familia y la llave para la puerta de una vida digna, es por ello que para el 64 % de los entrevistados el salario insuficiente es un estresor dentro del contexto laboral. La falta de dinero representa un deterioro en la calidad de vida emocional y física.



Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

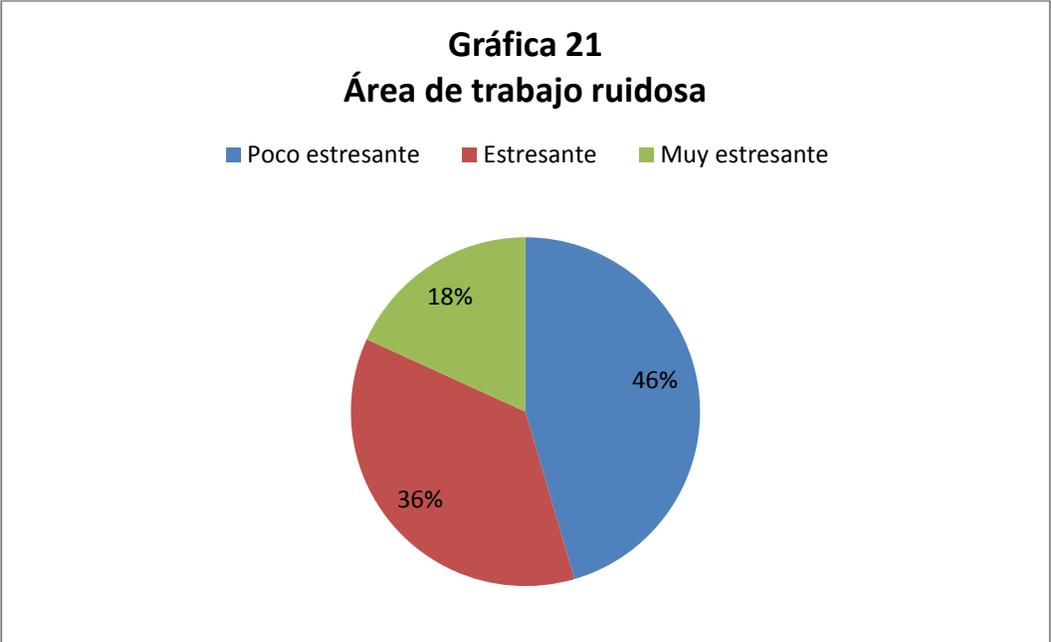
Para el 36% de los entrevistados resulta poco estresante la competencia para promocionar dentro de la organización. El 64% restante lo califica como poco estresante. Este factor refiere que la promoción dentro de la organización significa subir un peldaño dentro de la estructura organizacional, ascender. La promoción es un proceso en donde puede optarse a un cargo mejor de la jerarquía de la empresa. Simboliza que se ha crecido de forma profesional y personal, a la vez implica la adquisición de nuevas competencias así como de mayores responsabilidades en el desempeño del colaborador.



Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

La supervisión es el proceso de observación constante que permite la identificación, análisis y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un área de trabajo específica. La supervisión provee un marco de referencia para el supervisor y los encargados de un área, y al mismo tiempo significa un proceso de retroalimentación para quienes desempeñan una tarea. Más de la mitad de los evaluados, afirman que la supervisión insuficiente es un estresor en el ambiente laboral.

Cuando son aplicadas las herramientas y los métodos adecuados en la supervisión pueden obtenerse algunos beneficios como obtener un uso óptimo de los recursos materiales, financieros y humanos; mejorar los estándares de productividad y efectividad en la tarea; obtener una adecuada rentabilidad; monitorear las aptitudes y actitudes los empleados; contribuir a la mejora de las condiciones laborales; y plantear programas de formación y capacitación que desarrollen de manera integral a los empleados.



Fuente: Investigación Propia

Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

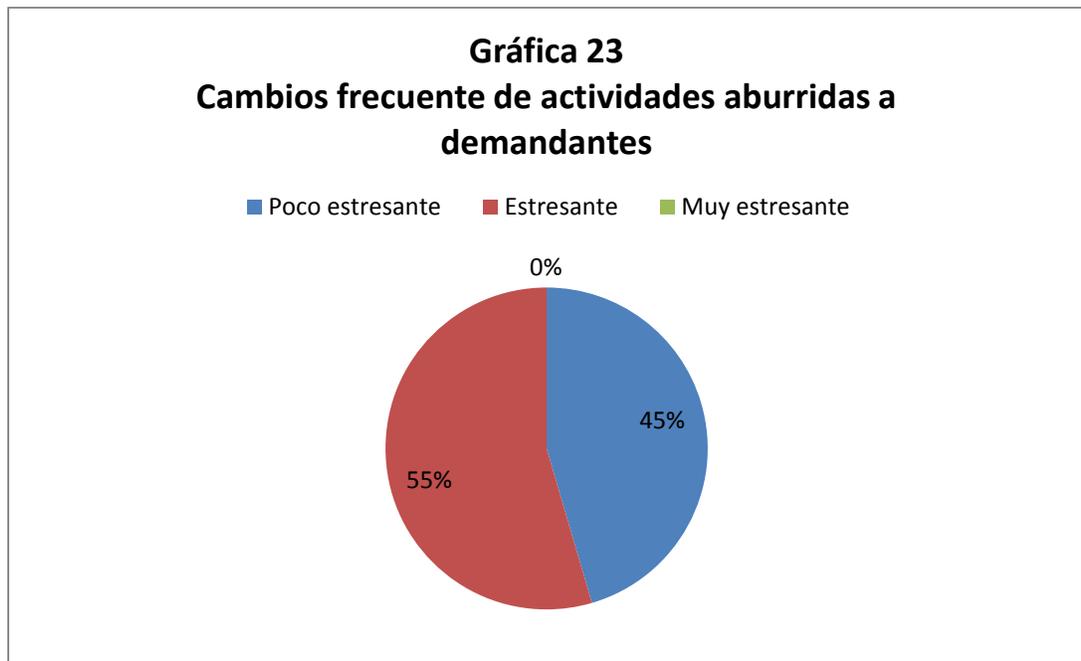
Un 18% de los evaluados refiere que el ruido es muy estresante, mientras que un 36% afirma que es estresante. Aun cuando el ruido en la industria sirve de control para quienes operan maquinarias, la contaminación auditiva en niveles indeseables genera estrés, cansancio y falta de concentración que repercuten en el desempeño laboral, pues el ruido no afecta únicamente a niveles físicos en el cuerpo humano, sino también puede causar afecciones a nivel psicológico.



Fuente: Investigación Propia

Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

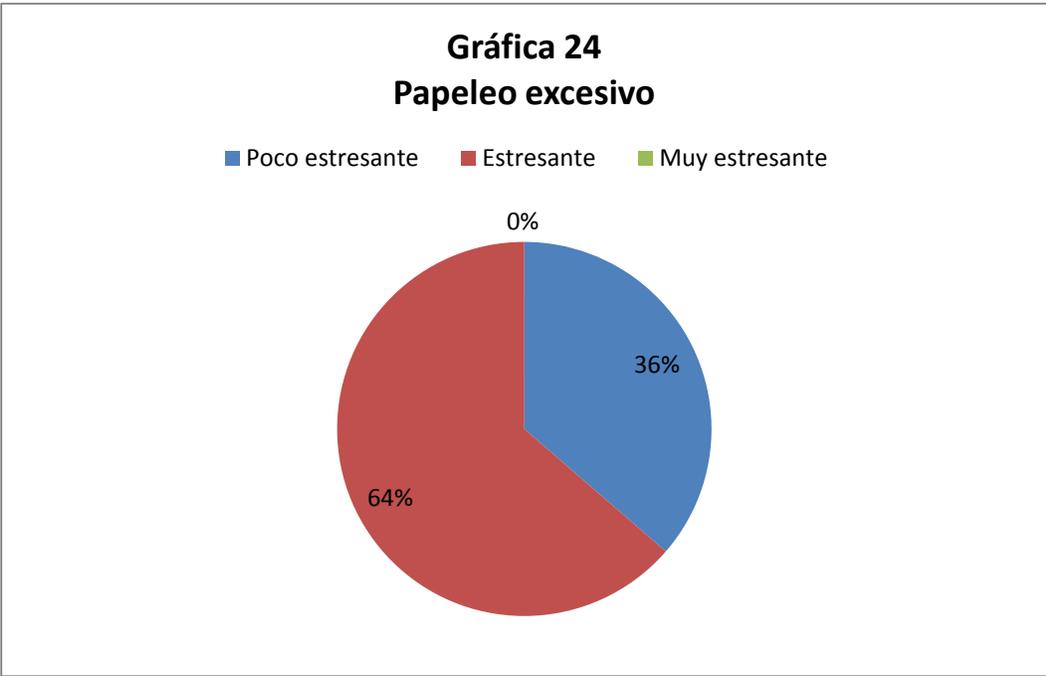
Las constantes interrupciones limitan el desempeño de una tarea y entorpecen las dinámicas de trabajo. Es frecuente que los seres humanos necesiten de factores específicos en el ambiente que le ayuden a concentrarse para poder desarrollar una actividad. Los resultados nos muestran que más de la mitad de los evaluados coinciden en que las interrupciones frecuentes son gestores de estrés. La concentración es definida como la capacidad de enfocar la atención en un solo objeto o situación, excluyendo de la percepción otros estímulos. Mientras más cosas deba atender una persona en un momento, más dividido se encuentra el foco de atención, y más dificultades para enfocarse tendrá. El desgaste físico que ocasiona la falta de concentración repercute directamente en el estado anímico de la persona y de su productividad en la tarea que realiza.



Fuente: Investigación Propia

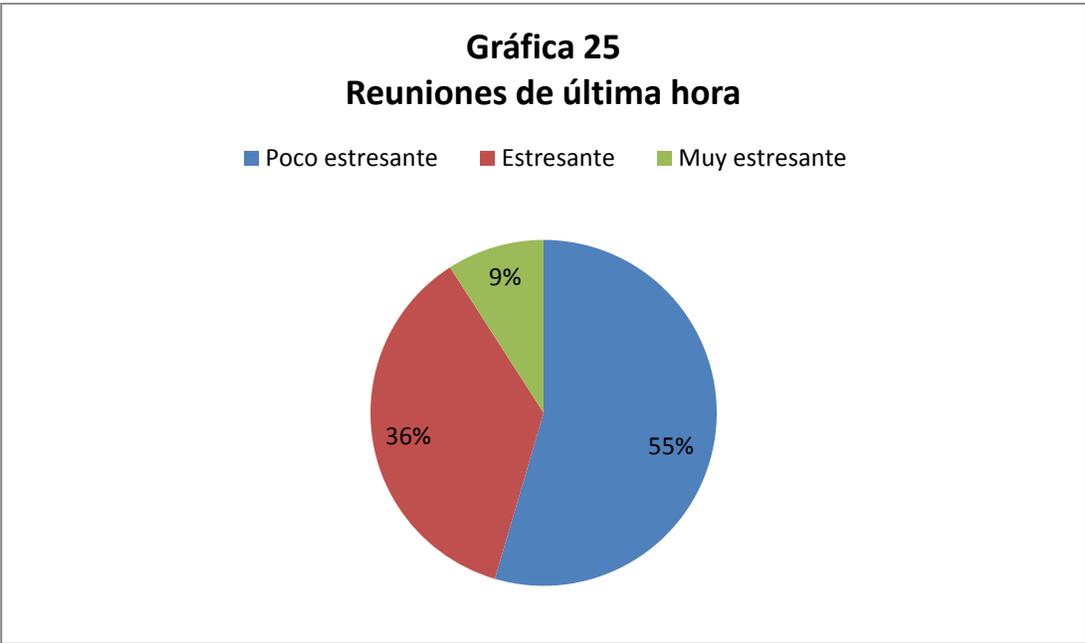
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Las personas que se encuentran en servicio y atención al público, suelen experimentar cambios bruscos en cuanto a las actividades, de aburridas hacia actividades que demanden mayor atención. La temporada, el clima, los eventos especiales constituyen una mayor demanda de quienes atienden a los usuarios externos de la Universidad Panamericana, por lo que para el 55% de los evaluados estos cambios representan un estresor.



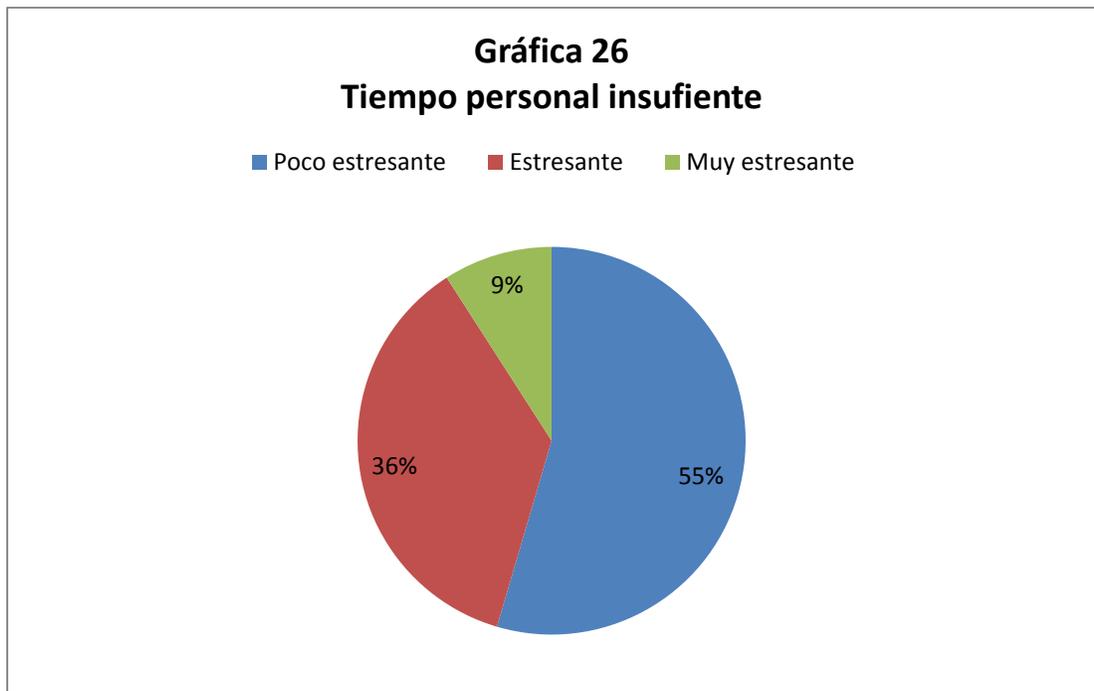
Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

En la búsqueda constante de mejorar procesos y procedimientos es común encontrarse con un papeleo excesivo. Esta situación puede traducirse en una molestia para los usuarios de un servicio o compradores de un producto. Sin embargo suele olvidarse la probabilidad de que quienes están en servicio al público no han generado los procesos largos y engorrosos. Para el 64% de los participantes de esta evaluación, resulta estresante enfrentarse con el papeleo excesivo y las confusiones que puede ocasionar el uso excesivo de procesos y papeleos.



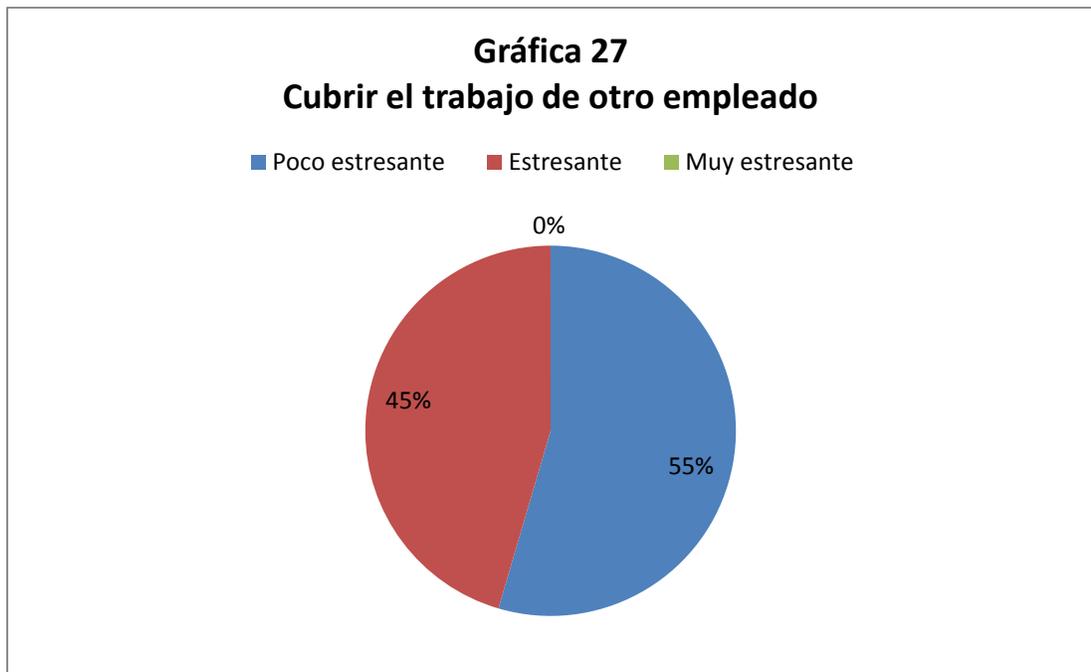
Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

El 9% de la población entrevistada sugiere que las reuniones de última hora son muy estresantes. Para el siguiente 36% es un factor de estrés, mientras que el 55% de los entrevistados lo considera poco estresante. Las reuniones de última hora pueden ser interpretadas por los colaboradores como poca organización o falta de planificación, por lo que son consideradas generadores de estrés.



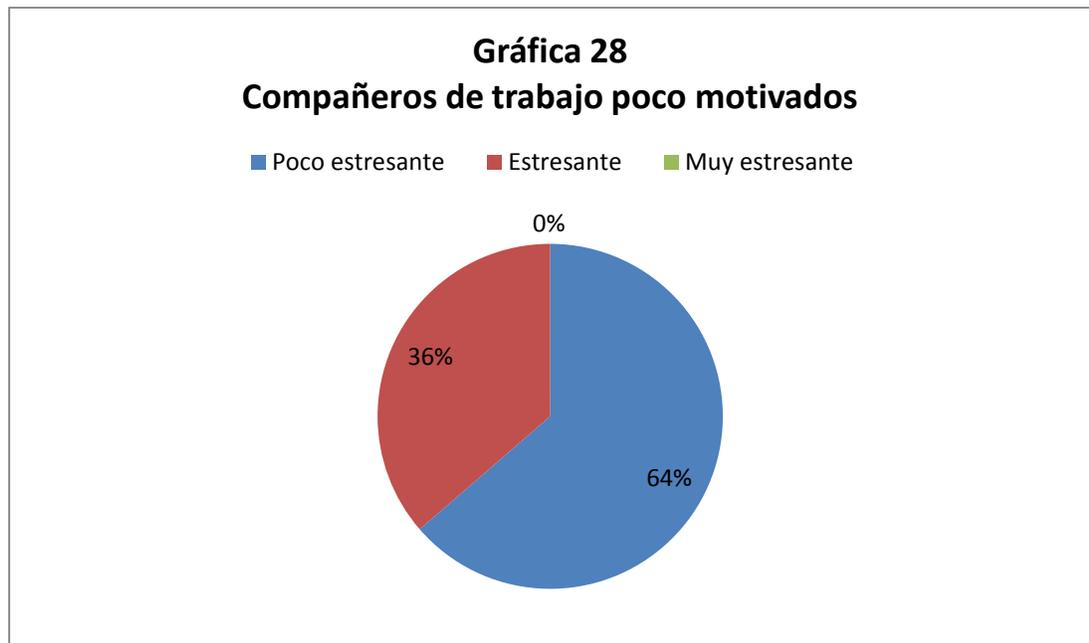
Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Cuando el tiempo personal se limita a causa de las actividades laborales, se restringe los lapsos en que una persona puede dedicar algunas actividades personales, entiéndase, familia, actividades académicas y de formación personal, actividades recreativas, deporte, entre otras que son necesarias para mantener la estabilidad física, mental y emocional requerida para desenvolverse socialmente. Por ello un 36% de los evaluados considera que el tiempo personal insuficiente es un estresor.



Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Para el 45% cubrir el trabajo de otro empleado resulta estresante. Cubrir el puesto de trabajo de otro empleado durante una crisis o emergencia implica mantener la dinámica de la organización. Sin embargo cuando esta se convierte una actividad frecuente suele desgastarse el empleado al ejecutar en simultaneo tareas de su puesto y las que le corresponderían a otro empleado. Este practica es poco recomendable porque debilita la estructura de la organización.



Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Los compañeros de trabajo poco motivados pueden causar poco estrés para el 64% de la población entrevistada; mientras que el 36% restante, lo considera un factor determinante de estrés. Aun cuando la motivación es en buena parte un proceso intrínseco, factores externos pueden ocasionar su deterioro. En este ítem se hace referencia a los compañeros del equipo de trabajo poco motivados y la influencia que pueden tener en la calidad de vida como generador de estrés.



Fuente: Investigación Propia
Entrevistados: 11 laborantes de atención al público

Los conflictos con otros departamentos son considerados por el 73% como poco estresantes, mientras que el 27% restante los califica como estresores. En este factor se hace referencia a los conflictos que ocurren en las algunas áreas de trabajo. Los conflictos pueden ser de diversa naturaleza así como ser generados por elementos relacionados con la ejecución de tareas o bien, responder a asuntos personales. Sin importar la naturaleza del conflicto, debe abordarse, mediarse y resolverse en beneficio de la estructura organizacional y la productividad de los equipos de trabajo.

Capítulo 5

Discusión de Resultados

Los resultados de la aplicación del cuestionario de estrés laboral arrojan los siguiente factores como los más estresantes: trabajar horas extras; la falta de oportunidades de promoción dentro de la organización; la asignación de tareas nuevas o poco familiares; no contar con suficiente equipamiento o bien, que la calidad de éste sea pobre; la asignación de mayor responsabilidad; los períodos de inactividad dentro del horario laboral; tomar decisiones; considerar el salario insuficiente; tener poca supervisión de las actividades asignadas; un área de trabajo ruidosa; sufrir interrupciones muy frecuentes; los cambios constantes de actividades aburridas a actividades demandantes y el papeleo excesivo.

El modelo de ajuste entre el individuo y ambiente laboral de Harrison define el estrés como la falta de ajuste entre habilidades y capacidades disponibles, y las exigencias demandadas en el desempeño de un trabajo; o bien, las necesidades de un sujeto y los recursos disponibles para satisfacerlas.

La Organización Mundial para la Salud se refiere al estrés laboral, como la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones labores que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para enfrentar la situación.

Al analizar la naturaleza de los estresores laborales es preciso recordar la categorización que Burke ofrece: 1. Ambiente físico; 2. Estresores del rol; 3. Estructura organizacional y características del puesto; 4. Relaciones con otros; 5. Desarrollo de la carrera y 6. Conflicto y familia, en donde se visualizan los ítems evaluados.

La categorización de ambiente físico incluye el ruido en las áreas de trabajo y las interrupciones frecuentes. El 54% de los evaluados refiere que el ruido es estresante. Aun cuando el ruido en la industria sirve de control para quienes operan maquinarias, la contaminación auditiva en niveles

indeseables genera estrés, cansancio y falta de concentración que repercuten en el desempeño laboral, pues el ruido no afecta únicamente a niveles físicos en el cuerpo humano, sino también puede causar afecciones a nivel psicológico.

Otro factor generador de estrés son las interrupciones. Las constantes interrupciones limitan el desempeño de una tarea y entorpecen las dinámicas de trabajo. Es frecuente que los seres humanos necesiten de factores específicos en el ambiente que le ayuden a concentrarse para poder desarrollar una actividad. Los resultados nos muestran que más de la mitad de los evaluados coinciden en que las interrupciones frecuentes son gestores de estrés. La concentración es definida como la capacidad de enfocar la atención en un solo objeto o situación, excluyendo de la percepción otros estímulos. Mientras más cosas deba atender una persona en un momento, más dividido se encuentra el foco de atención, y más dificultades para enfocarse tendrá. El desgaste físico que ocasiona la falta de concentración repercute directamente en el estado anímico de la persona y de su productividad en la tarea que realiza.

Como referencia a la categoría de los estresores del rol, se evidencia el factor períodos de inactividad, los cambios bruscos de actividades aburridas a demandantes y la toma de decisiones.

Es probable que sea difícil de concebir que la inactividad pueda ocasionar estrés. La actividad laboral es el medio a través del que un trabajador manifiesta sus competencias y aptitudes para desarrollar una o varias tareas. La inactividad, o los períodos sin movimiento resultan frustrantes pues no puede encaminarse hacia las metas u objetivos personales y los que la organización plantea. Por otro lado, los períodos de inactividad en un puesto de trabajo pueden ser el indicio de que el puesto es sobrante y que las atribuciones y actividades del puesto fueron suprimidas por otro recurso, que podría ser humano o tecnológico. Es decir que cuando existen períodos de inactividad se percibe como que la plaza desempeñada no es necesaria, y esto ocasiona estrés.

Los cambios frecuentes de actividades aburridas a demandantes es uno de los factores considerados como estresores. Las personas que se encuentran en servicio y atención al público,

suelen experimentar cambios bruscos en cuanto a las actividades, de aburridas hacia actividades que demanden mayor atención. La temporada, el clima, los eventos especiales constituyen una mayor demanda de quienes atienden a los usuarios externos de la Universidad Panamericana, por lo que para el 55% de los evaluados estos cambios representan un estresor.

Un buen número identifica que la toma de decisión es un factor de estrés. Tomar una decisión es una acción que define el recorrido de una situación. Se refiere al curso entero de una acción. Resulta estresante pues se desconocen los criterios de cómo tomar una decisión, la responsabilidad que conlleva y la incertidumbre de las consecuencias.

Mientras que cuando se hace referencia a la categoría de estructura organizacional y características del puesto cabe mencionar el trabajar horas extras. Es bien sabido que cuando se labora más de las ocho horas de trabajo, se restringe el tiempo que una persona puede dedicar algunas actividades personales, entiéndase, familia, actividades académicas y de formación personal, actividades recreativas, deporte, entre otras que son necesarias para mantener una salud física, mental y emocional. Exceder el tiempo de la jornada laboral puede convertirse en el detonante para enfermedades físicas crónicas cardiovasculares y muscos esqueléticos; o enfermedades psíquicas como ansiedad y trastornos depresivos. Las horas extras podrían provocar una mayor exposición a factores laborales estresantes y al mismo tiempo mantienen a las personas lejos de las rutinas familiares y sociales que incentivan la salud. El 55% de los evaluados, respondieron que las horas extras suelen estresarlos. De acuerdo con el estudio del Euroíndice IESE-ADCCO del año 2007 se determinó que las jornadas laborales extensas afectan la productividad, pues al dedicar mayor tiempo al trabajo se reducen las horas de descanso y bienestar necesarias para desempeñarse con calidad en el puesto laboral.

También se refleja dentro de la categoría de estructura organizacional y características del puesto, la asignación de obligaciones nuevas o poco familiares, así como la asignación de mayores responsabilidades. Para el 82% de la población este es un factor de estrés; el perfil de puesto de ingreso sirve como guía o mapa de las acciones y tareas que un empleado tendrá en el desempeño de su puesto. La asignación de tareas debe ir acompañada de un aprendizaje progresivo,

inducción al puesto y un proceso de verificación, que dan al empleado un nivel de seguridad en lo que hace y en cómo lo hace.

Los seres humanos poseen estructuras cognitivas que le permiten obtener nuevos aprendizajes. Para aprender es necesario tener experiencias que promuevan la adquisición de un conocimiento o una habilidad, puede aprenderse con estructuras formales o bien, la simple interacción con la realidad puede llevarlo a obtener nuevos conocimientos; para llevar a cabo el aprendizaje son necesarios tres factores: inteligencia, conocimientos previos y motivación. Aun cuando todos los factores son importantes, debe rescatarse que sin motivación cualquier acción que se realice no será completamente satisfactoria; el deseo de aprender resulta fundamental. Por otro lado cuando no se alcanza la satisfacción, los seres humanos experimentan la frustración. Así que, cuando de forma repentina se asignan tareas desconocidas y poco familiares, o cuando se exige realizar tareas no incluidas en el perfil del puesto, se rompen algunas estructuras del proceso cognitivo que requiere una acción, y si esta no alcanza la satisfacción se convierte en una frustración que llega a ser traducida como estrés laboral.

En el marco de la estructura organizacional se identifica como otro factor desencadenante de estrés, el personal insuficiente para realizar una tarea. Los equipos de trabajo deben ser multidisciplinarios, dinámicos y sobre todo, efectivos. Cuando el personal es insuficiente, los equipos de trabajo se sobrecargan y pierden eficiencia y eficacia en lo que hacen. Es probable que se acumulen tareas o se dejen actividades inconclusas que traerán consigo problemas de organización y un deterioro significativo en el grupo de trabajo y la calidad de vida laboral.

En la categoría de desarrollo de la carrera, pueden considerarse la falta de oportunidades de promoción, la asignación de mayores responsabilidades y salarios acorde a las demandas del puesto. Los resultados arrojan que la falta de oportunidad de promoción dentro de la organización es un factor de estrés. Aquí se enfatiza la categoría número cinco, estresores en relación al desarrollo de la carrera. De acuerdo con la revista electrónica española, Empleo y Relaciones laborales, la promoción laboral es la posibilidad de ascenso profesional que ofrece un empleo. Está ligada al aumento de formación y capacidades del trabajador, así como con su

antigüedad en la empresa. La promoción dentro de la organización significa subir un peldaño dentro de la estructura organizacional, ascender. La promoción es un proceso en donde puede optarse a un cargo mejor de la jerarquía de la empresa. Significa que se ha crecido de forma profesional y personal, a la vez implica un mayor desempeño en el trabajador.

Las oportunidades de promoción se estrechan con las capacidades de la persona, su desempeño laboral y la conducta hacia el trabajo. El 55% de las personas evaluadas refieren que la falta de oportunidades de crecimiento dentro de la organización son causantes de estrés, por lo que resulta importante que los empleados conozcan los canales de crecimiento profesional y personal que la organización tiene en su jerarquización de puestos. Así como conocer las habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para alcanzar un puesto determinado.

La asignación de mayores responsabilidades regularmente se acompaña de un proceso de ascenso de puesto o de escala salarial. Los resultados nos muestran que para el 64% de los evaluados la asignación de mayores responsabilidades constituye uno de los más importantes factores de estrés, sobre todo si se coloca en una relación, mayor responsabilidad versus mismos salarios, el impacto resulta importante en la calidad de vida laboral. Es por ello que la carga laboral debe estar distribuida equitativamente de acuerdo con el perfil de ingreso del puesto, así como con las competencias necesarias para ejecutar las asignaciones de un puesto.

Así mismo, los empleados desean sistemas de compensación y remuneración justos y proporcionales a sus conocimientos, experiencias y habilidades. La compensación directa, incluye todos los salarios, bonos y comisiones que se hacen en dinero. Los sistemas salariales aumentan la motivación y el crecimiento, y al mismo tiempo logran alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos, filosofías y aspectos culturales de la organización

De acuerdo con Bohlander, las variables que conducen a la satisfacción en el puesto incluyen un trabajo desafiante, tareas interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y carrera profesional gratificante entre otras. Sin embargo también afirma que es muy probable que muchos empleados no continuaran trabajando si no fuera por el dinero. Por lo que el autor considera que el pago es una consideración importante en la administración del recurso humano.

Situados en la realidad de la economía guatemalteca, el dinero significa el sostenimiento de la familia y la llave para la puerta de una vida digna, es por ello que para el 64 % de los entrevistados el salario insuficiente es un estresor dentro del contexto laboral. La falta de dinero representa un deterioro en la calidad de vida emocional y física.

En la categoría de relaciones con otros se considera pertinente el análisis del apoyo insuficiente del superior que es causante de estrés, el 55% de los evaluados refieren que éste es un motivo de estrés dentro del ambiente laboral. Y es que las estructuras jerárquicas permiten la gestión del recurso humano en la cadena de mando. La comunicación fluida de las jefaturas hacia los subordinados dota la relación laboral de dinamismo y el ideal de la efectividad. Cuando esta cadena de mando se distorsiona o se rompe, también se quiebra la gestión del recurso humano.

Los resultados también muestran como la falta de reconocimiento del trabajo bien hecho, que se incluye en ésta categoría, es un estresor. La falta de reconocimiento se relaciona con los procesos motivacionales que deben existir dentro del entorno laboral. Para Luthans las palabras deseos, anhelos, aspiraciones, objetivos, metas, necesidades, tendencias, motivos e incentivos son sinónimos de motivación. El mismo autor define la motivación como “un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo. Por lo tanto, la clave para comprender un proceso de motivación radica en el significado de las necesidades, las tendencias y los incentivos, y las relaciones que surgen entre ellos.”

El proceso básico de la motivación trata de cómo las necesidades generan tendencias, y como éstas se dirigen a incentivos. Las necesidades se crean siempre que existe un desequilibrio. Las tendencias o motivos son los impulsos energizantes hacia el logro de un incentivo. Un incentivo es el final del ciclo de la motivación y es el que alivia la necesidad. La necesidad de reconocimiento forma parte de la jerarquía de necesidades de Maslow, es el cuarto de cinco escalones planteados por Abraham Maslow que llevan hacia la autorrealización; el reconocimiento se relaciona con el logro y la estima. Esta última representa las necesidades superiores de los humanos, de tal forma que cuando no existe reconocimiento por lo realizado, se

entorpece el ciclo de la motivación, ocasionando dificultades para la persona en el desenvolvimiento de su rol y el alcance de las metas establecidas.

También se incluye dentro de la categoría de las relaciones con otros, la supervisión insuficiente como un factor de estrés para la población entrevistada. La supervisión es definida como el proceso de observación constante que permite la identificación, análisis y el registro de las actividades que se llevan a cabo en área de trabajo específica. La supervisión provee un marco de referencia para el supervisor y los encargados de un área, y al mismo tiempo significa un proceso de retroalimentación para quienes desempeñan una tarea. Más de la mitad de los evaluados, afirman que la supervisión insuficiente es un estresor en el ambiente laboral.

Cuando son aplicadas las herramientas y los métodos adecuados en la supervisión pueden obtenerse algunos beneficios como obtener un uso óptimo de los recursos materiales, financieros y humanos; mejorar los estándares de productividad y efectividad en la tarea; obtener una adecuada rentabilidad; monitorear las aptitudes y actitudes los empleados; contribuir a la mejora de las condiciones laborales; y plantear programas de formación y capacitación que desarrollen de manera integral a los empleados.

Cuando se analiza el término calidad de vida laboral, es necesario partir de la primera palabra: calidad. La calidad implica una valoración subjetiva, es el criterio, percepción o perspectiva desde el cual se juzga qué es una vida laboral de calidad y qué no lo es. Así la calidad de vida laboral se entiende como una perfecta y positiva experiencia subjetiva del trabajo. (Duro 2005:12)

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización mediante su actividad en ella. La calidad de vida laboral se construye con factores como la satisfacción con la tarea ejecutada, posibilidades de carrera dentro de la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios, relaciones interpersonales, ambiente adecuado. Por lo que se considera que los factores

desencadenantes de estrés estrechan una relación con la calidad de vida laboral percibida por quien desarrolla un carrera dentro de la organización.

Fernández, define la calidad de vida laboral como el grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y el nivel de logro y auto desarrollo individual y en equipo. Por lo que el grado de satisfacción que refiere esta definición, se verá en relación de dependencia con los factores de estrés que el colaborador identifique y maneje a lo largo del desempeño de su puesto de trabajo.

A manera de conclusión se considera determinante en la calidad de vida laboral de los colaboradores, los factores de estrés que puedan experimentar en su frecuencia e intensidad, por lo que se propone dentro del capítulo siete, un programa que le brinde al colaborador la oportunidad de reducir los efectos de los estresores, mejorar su desempeño y la calidad de vida dentro del contexto laboral.

Capítulo 6

Conclusiones

1. El estrés laboral experimentado desde el lugar de trabajo afecta la calidad de vida laboral de los colaboradores administrativos y personal secretarial que se despeñan en atención al cliente externo de Universidad Panamericana. Tomando como referencia que la calidad de vida laboral que el colaborador experimente responde a una dimensión objetiva que describe las características del empleo, la jornada laboral, el ambiente físico, los recursos tecnológicos y los riesgos físicos a los que el empleado se enfrenta en la ejecución de las tareas asignadas al puesto que desempeña. El término calidad de vida laboral abarca el bienestar laboral y la salud mental en el trabajo, entendiendo que la salud mental del laborante de Universidad Panamericana en parte, es consecuencia del trabajo y es una porción de la experiencia subjetiva del trabajo mismo. Por lo que el estrés laboral se evidencia en los factores:

- trabajar horas extras
- no tener oportunidades de promoción dentro de la organización
- experimentar apoyo insuficiente por parte del superior
- enfrentarse a la falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho
- tener asignaciones de responsabilidades mayores
- tener períodos de inactividad
- experimentar actitudes negativas hacia la organización
- personal insuficiente para el desarrollo de tareas
- tomar decisiones que están en el punto de mira
- salario insuficiente
- trabajar en condiciones ambientales ruidosas
- experimentar interrupciones frecuentes en el desarrollo de las actividades laborales
- tener cambios frecuentes de actividades aburridas a demandantes
- trabajar con papeleo excesivo.

2. Uno de los objetivos específicos planteados fue determinar si el estrés laboral es uno de los diversos factores que determinan la calidad de vida laboral. La teoría define el estrés como la apreciación cognitiva realizada por la persona del desajuste entre, una situación y los deseos relevantes que no se alcanzan. Por otro lado se afirma que existen dos dimensiones desde donde el individuo aprecia la calidad de vida laboral, la objetiva y la subjetiva. Desde la dimensión subjetiva, se determina que el estrés laboral evidenciado en la medición de los diversos estresores en los colaboradores administrativos y personal secretarial que se despeñan en atención al cliente externo de Universidad Panamericana, influyen no solo en el comportamiento, sin o también en el desempeño del puesto de un empleado, por lo que sé éste experimenta con frecuencia e intensidad algunos de estos factores, se afecta directamente la calidad de vida laboral.

3. El tercer objetivo planteado pretendía que esta investigación identificara los aspectos de la calidad de vida laboral redundantes en la productividad individual. La productividad se ve directamente relacionada con el estado anímico propiciado por la calidad de vida que los colaboradores perciban. Existen factores de riesgo psicosociales que por su naturaleza determinan el ambiente laboral y la calidad de éste, en esta línea resulta necesario resaltar que los aspectos de la calidad de vida laboral redundantes en la productividad que deben ser promovidos dentro de la estructura organizacional de Universidad Panamericana son:
 - estructura jerárquica clara
 - definir puestos de trabajo: características específicas en cuanto escolaridad, habilidades, aptitudes y competencias para llevar a cabo las tareas de un puesto
 - programas de capacitación, inducción y entrenamiento para llevar a cabo las tareas del puesto.
 - programas de reconocimiento e incentivo que reconozcan las aptitudes y cualidades individuales o bien que promuevan aspectos generales como la salud física y emocional, educación, etc.

Capítulo 7

Propuesta

Propuesta para minimizar el estrés laboral en los empleados de Universidad Panamericana

7.1 Introducción

La calidad de vida laboral observadas desde sus dimensiones subjetiva y objetiva pueden ser deteriorada por los estresores que cada persona experimenta desde su lugar de trabajo.

El estrés laboral está relacionado con la propia actividad de un sujeto dentro del trabajo, esto incluye el sistema laboral, las demandas de un puesto y la relación empresa trabajador entre otros. Las experiencias de estrés pueden deteriorar la salud y el bienestar del trabajador y tener implicaciones en todas las áreas del individuo, especialmente en el comportamiento y en el desarrollo de la calidad de vida laboral.

7.2 Objetivo General

Propiciar la calidad de vida laboral para los colaboradores de Universidad Panamericana del campus central aminorando los efectos del estrés laboral, por medio de la implementación de las siguientes estrategias:

- 7.2.1 Evaluación de Puestos
- 7.2.2 Programa de Reconocimiento
- 7.2.3 Programa de Recreación

7.2.1 Evaluación de puestos y funciones

La evaluación de puestos contempla como objetivo determinar las tareas que componen un puesto determinado, así como los conocimientos y habilidades requeridos para que una persona se desempeñe eficientemente.

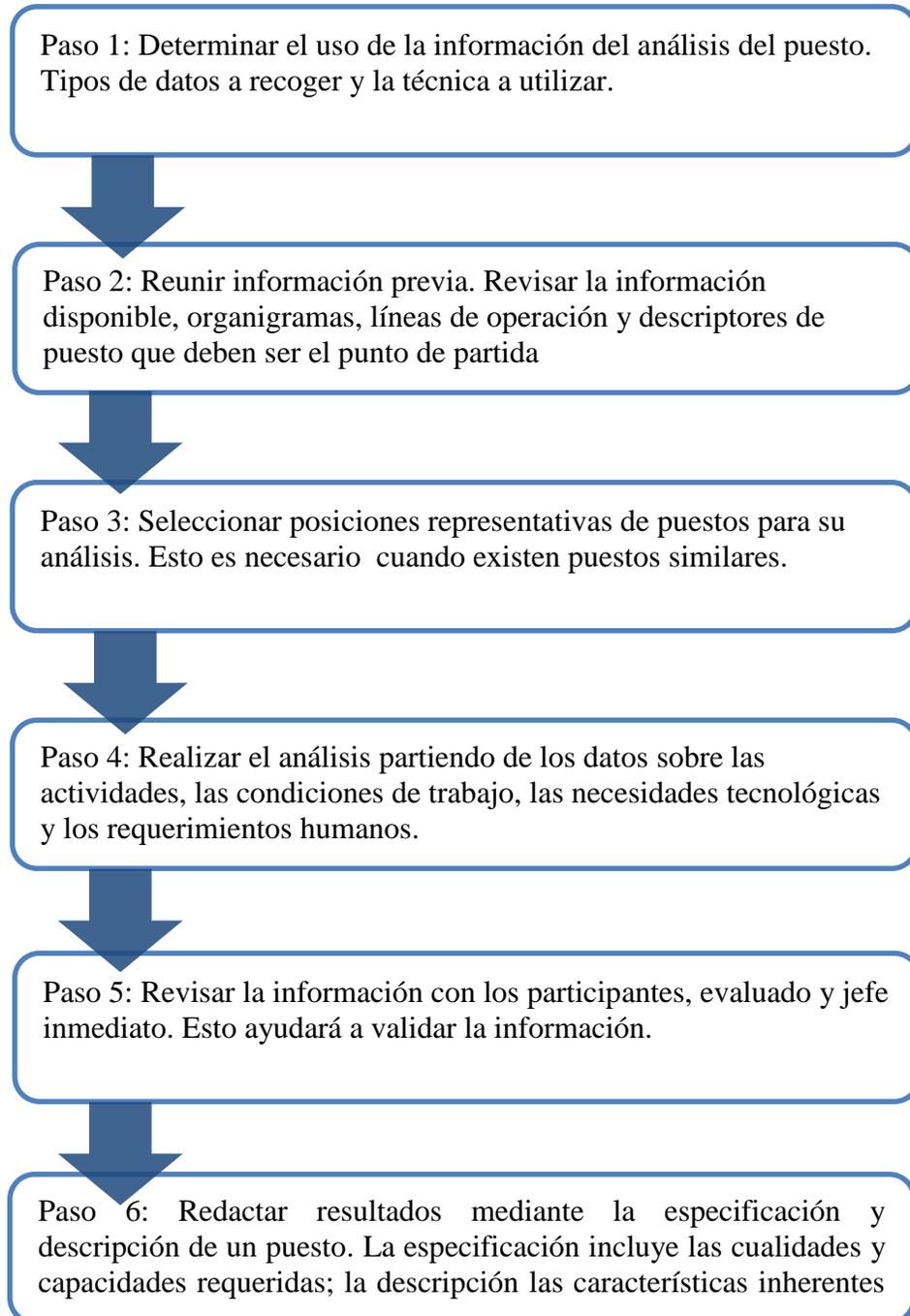
Evaluar los puestos y funciones trae consigo beneficios posteriores para el crecimiento de la organización y de los colaboradores. Se propone una medición con el fin de motivar a los empleados, de planificar capacitaciones adecuadas y funcionales, plantear políticas de compensaciones laborales justas, campañas de crecimiento personal y profesional, planificación de carrera y promoción laboral, estimaciones del potencial laboral y delimitaciones de funciones, mejoramiento de las relaciones humanas, auto-perfeccionamiento, conocimiento de patrones de desempeño dentro de la organización, entre otros.

Para llevar a cabo una evaluación de puestos y funciones, primero debe hacerse referencia a las características que una persona debe reunir para desempeñarse en el puesto; y luego delimitar las tareas propias del puesto.

7.2.1.1 Objetivos específicos de la Evaluación de puestos

- Delimitar las responsabilidades, fronteras y jerarquización del puesto.
- Proporcionar información que pueda utilizarse para obtener el valor del puesto.
- Evitar la duplicidad de funciones
- Reducir gastos administrativos como rotación de personal, pago de horas extras, etc.
- Abrir canales de comunicación efectiva entre jefes y subordinados.

7.2.1.2 Procedimiento de Evaluación de puestos



7.2.1.3 Herramientas de Evaluación

- Cuestionario:

El cuestionario incluye series de preguntas descritas con secuencia lógica del quehacer del puesto, que deben ser respondidas por escrito de forma individual.

- Entrevista:

Se realiza entre el analista y el ocupante del puesto, el propósito fundamental es que el trabajador narre de forma descriptiva lo que hace en su puesto de trabajo.

- Bitácora semanal:

Consiste en solicitar al trabajador que durante una semana lleve un registro de todas sus actividades del día y lo presente al analista. Los resultados de esta herramienta se comparan con los datos recogidos en el cuestionario y los obtenidos a través de la entrevista.

7.2.1.4 Encargado de Evaluación

La evaluación debe ser planificada y dirigida por el departamento de recursos humanos, así como la aplicación de las herramientas. Puede obtenerse la colaboración de analistas externos a la organización.

7.2.1.5 Presupuesto de Implementación

PRESUPUESTO APROXIMADO DE IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Descripción	Costo en Q.
Desarrollo de herramientas de evaluación	500.00
Validación de las herramientas de evaluación (outsourcing)	3,000.00
Fotocopias e implementos de oficina utilizados para la aplicación	1,000.00
TOTAL	4,500.00

7.2.2 Programa de Reconocimiento

Los programas de reconocimiento fomentan la motivación de los colaboradores, lo cual está estrechamente vinculado con la mejora en la productividad y el compromiso que desarrollan los colaboradores con sus puestos de trabajo y la organización a la que pertenecen. El desarrollo de un trabajo productivo va de la mano con la motivación que un individuo necesita. El trabajo y el incentivo son realidades que se influyen recíprocamente, por lo que, la organización y los programas que ésta pueda desarrollar representan el engranaje para ambos.

Los resultados de esta investigación arrojan más de diez factores que colocan en riesgo psicosocial experimentando estrés a los laborantes del área administrativa y personal secretarial que desempeñan puestos de servicio al cliente, del campus central de Universidad Panamericana. Por lo que se han tomado en cuenta algunos de los factores que pueden abordarse desde el departamento de recursos humanos con la creación e implementación de programas de incentivo y reconocimiento que contrarrestará la necesidad individual y colectiva de reconocer el trabajo bien hecho.

7.2.2.1 Objetivos Específicos del Programa de Reconocimiento

- Reconocer el trabajo bien hecho para incentivar al colaborador a desempeñar sus funciones y tareas con esmero y dedicación.
- Lograr que el colaborador perciba que su labor diaria es importante y valorada por la institución.
- Motivar para que se continúe con las buenas prácticas dentro de los puestos desarrollados.

7.2.2.2 Metodología

- Se conformará un comité evaluador integrado por un representante del departamento de recurso humanos, jefes de áreas y consejo técnico administrativo.
- Se seleccionaran los valores calificados en cada período, como acciones que agregan valor al desempeño y al reconocimiento de la tarea bien hecha.
- Las puntuaciones se darán a conocer a todos los colaboradores el primer martes de cada mes en la reunión de “Crecimiento”, con el fin de transparentar el proceso e incentivar la participación.
- Al vencimiento del período se darán a conocer los empleados sobresalientes, quienes tendrán como reconocimiento diplomas y pines.
- A cada inicio de período se divulgará el valor a promover durante el mismo, para realizar un trabajo objetivo y motivar su práctica.

7.2.2.3 Acciones y Ponderación

Las acciones y su correspondiente ponderación serán medidas en un período de dos meses consecutivos. Los colaboradores que sean reconocidos durante todo el año tendrá un bono adicional entregado a fin de año.

Período	Acciones	Ponderación	Criterio de selección
	<p align="center">Puntualidad y Asistencia</p> <p><i>La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo, en el momento y lugar convenido.</i></p>		
	<p><u>Puntualidad</u></p>		
Enero,	No registrar ninguna tardanza en el marcaje	5	<p>- Serán seleccionados para el reconocimiento aquellos colaboradores que sumen más de 7 puntos.</p> <p>- El puntaje debe mantenerse durante dos meses consecutivos en el período determinado.</p>
Febrero	Registrar dos o menos tardanzas en el marcaje	2	
Marzo	Registrar tres o cuatro tardanzas en el marcaje	1	
Abril	Registrar tres o cuatro tardanzas en el marcaje	1	
	<p><u>Asistencias</u></p>		
	No registrar ausencias	5	
	Registrar dos o menos ausencias	2	
	Registrar tres o más usencias	1	

Período	Acciones	Ponderación	Criterio de selección
<p>Mayo</p> <p>Junio</p> <p>Julio</p> <p>Agosto</p>	Trabajo en equipo		
	<p>El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo. El trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo que promueve la empatía y compañerismo.</p>		<p>Serán seleccionados para el reconocimiento aquellos colaboradores que sumen 8 o más puntos.</p>
	<p>Se integra a su equipo de trabajo estableciendo empatía, desarrollando un desempeño eficiente.</p>	2	<p>- El puntaje debe mantenerse durante dos meses consecutivos en el período determinado.</p>
	<p>Se integra a su equipo de trabajo aportando ideas positivas y evitando roces con los compañeros.</p>	2	
	<p>Organiza y ejecuta la porción del trabajo asignado dentro de su equipo.</p>	2	
	<p>Mantiene comunicación efectiva con su equipo.</p>	2	
	<p>Reconoce al líder de su equipo y mantiene la jerarquía.</p> <p>Acepta las diferencias de personalidad y temperamento de los integrantes del su equipo.</p>	2	

Período	Acciones	Ponderación	Criterio de selección
	Iniciativa		
	La iniciativa es la tendencia a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un estímulo o requerimiento externo		- Serán seleccionados para el reconocimiento aquellos colaboradores que sumen 8 puntos o más.
Septiembre	Se distingue por su entusiasmo al aportar ideas innovadoras.	3	- El puntaje debe mantenerse durante dos meses consecutivos en el período determinado.
Octubre	Persevera en sus esfuerzos y es consistente ante la dificultad.	3	
Noviembre	Emprende la acción a pesar de la incertidumbre.	2	
Diciembre	Anticipa y previene ante posibles dificultades	2	
	Se propone metas a corto plazo orientadas al cambio en busca de la calidad de su trabajo.	2	

7.2.2.4 Presupuesto de implementación y funcionamiento del programa

PRESUPUESTO APROXIMADO DE IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO
--

Cantidad	Descripción	Costo individual en Q.	Total Q.
100	Impresiones de diplomas	6.00	600.00
100	Pines de reconocimiento	15.00	1,500.00
-	Impresión de material de divulgación y promoción	2,000.00	2,000.00
	TOTAL		4.100.00

7.2.2.5 Plan de Acción

- La implementación del programa de reconocimiento contempla como actividad inicial la divulgación del programa por medio de correos electrónicos e información brindada en las reuniones de “Crecimiento”.
- El segundo paso es dar a conocer y promocionar el valor del período, haciendo alusión a los beneficios que pueden obtenerse en la vida laboral y personal.
- Conteo de punteos obtenidos en el mes.
- Impresión de diplomas y pines de reconocimiento
- Seguidamente se organizará la entrega de reconocimientos: diplomas y pines en la reunión de “Crecimiento” del primer martes de cada mes

7.2.2.6 Actividades y Responsables

Actividad	Responsable
Divulgación del programa	Departamento de recursos humanos con el apoyo del equipo de diseño gráfico del departamento de mercadeo.
Promoción del valor del período	Departamento de recursos humanos a través de las reuniones de “Crecimiento”.
Conteo de punteos obtenidos en el mes	Comité evaluador
Impresión de diplomas y pines de reconocimiento	Departamento de recursos humanos con el apoyo del equipo de diseño gráfico del departamento de mercadeo.
Entrega de reconocimientos	Departamento de recursos humanos.

7.2.2.7 Encargado del programa

El programa será dirigido desde el departamento de recursos humanos con el apoyo de los jefes y coordinadores de las diferentes áreas.

7.2.3 Programa de Recreación

El programa de recreación a través de la implementación de un gimnasio con el propósito de promover y adoptar hábitos de salud que optimicen la realización de las funciones del empleado y mejorar los diversos aspectos de la vida laboral.

El ejercicio físico puede contrarrestar el desgaste ocasionado por el estrés que producen algunas actividades laborales; influye favorablemente en el desempeño de las tareas de una persona. Durante décadas se ha comprobado los beneficios de la práctica el ejercicio físico, ahora se harán notar algunas de las características corporales de las personas que laboran en oficinas y están en constante contacto con atención a personas, trabajo con computadores, archivos, rutinas sedentarias y estrés.

Una de las principales afecciones ocurre en la columna vertebral, la posición que se mantiene mientras se está sentado trabajando no permite la irrigación de los líquidos producidos por el cuerpo que permiten la movilidad corporal. En Estados Unidos el 11% de las ausencias en el trabajo se deben a lumbalgia o lumbociatalgia (dolores en la columna, la cintura y las piernas.) y el 41% se debe a la cervicalgia que ocasiona molestias dolorosas de variada intensidad en la región posterior del cuello, hombros, omóplatos y en los miembros superiores. Dos de cada diez personas en contacto con una computadora padecen de dolores en las muñecas y manos, generalmente se diagnosticadas con el síndrome del túnel de carpo. Estas afecciones pueden disminuir claramente cuando la persona realiza ejercicio físico al menos 30 minutos tres veces por semana. Las virtudes de ejercitarse no solo se observan a nivel físico; a nivel psíquico

ejercitarse disminuye el estrés mental, permite mantener a la persona en un estado alerta, disminuye la sensación de fatiga, el grado de agresividad, la ira, las crisis de ansiedad y la depresión y algunos otros síntomas psicológicos y físicos ocasionados por la exposición continua a factores de estrés.

Esta implementación tendría lugar en área deportiva de las instalaciones y sería para el uso exclusivo del personal administrativo de Universidad Panamericana en Campus Central en los diferentes turnos de servicio que se prestan. El Gimnasio prestara los siguientes servicios:

- Maquinaria para el ejercicio cardiovascular
- Maquinaria para pesas
- Maquinaria para trabajo de tórax y abdomen
- Instructor para aeróbicos
- Instructor
- Duchas y Servicios Sanitarios
- Horario de 6:00 a 20:00 horas de lunes a viernes

7.2.3.1 Objetivos Específicos:

- Promover la práctica frecuente y constante de ejercicio con el fin de adoptar rutinas y mantener hábitos de salud que ayuden a combatir el estrés e impacten en el rendimiento y la calidad de vida laboral.
- Adoptar rutinas de entrenamiento físico de acuerdo a las características personales y desenvolvimiento en el contexto laboral como estrategia de prevención de enfermedades crónicas ocasionadas por el estrés y en la búsqueda de la calidad de vida laboral.

7.2.3.2 Presupuesto

PRESUPUESTO APROXIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Cantidad	Descripción	Costo en Q.	Total Q.
6	Bandas de caminar	10,800.00	64800.00
6	Bicicletas de spinning	6,000.00	36000.00
6	Máquinas de entrenamiento muscular	7,500.00	45000.00
6	Juegos de pesas de 2 libras	200.00	1200.00
6	Juegos de pesas de 5 libras	200.00	1200.00
6	Juegos de pesas de 10 libras	350.00	2100.00
6	juegos de pesas de 20 libras	380.00	2280.00
4	Juegos de pesas de 30 libras	450.00	1800.00
4	juegos de pesas de 50 libras	525.00	2100.00
6	Steps	675.00	4050.00
	Accesorios	15,000.00	15,000.00
	Equipo de sonido de ambientación	8,000.00	8,000.00
	Oasis de agua	1,700.00	1700.00
	Construcción y Adecuación	200,000.00	200000.00
	Batería de Baños	50,000.00	50,000.00
	Batería de Duchas	50,000.00	50,000.00
1	Reloj de marcaje	3,000.00	3,000.00
	TOTAL PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN		488,230.00

PRESUPUESTO APROXIMADO DE FUNCIONAMIENTO			
Cantidad	Descripción	Costo en Q.	Total en Q.
3	Instructores	2,500.00	7,500.00
	Mantenimiento y Limpieza	5,000.00	5,000.00
	Energía eléctrica	3,000.00	3,000.00
	Agua potable	3,000.00	3,000.00
	Agua Salvavidas	500.00	500.00
	TOTAL PRESUPUESTO FUNCIONAMIENTO		19,000.00

7.2.3.3 Plan de acción

- La implementación del Gimnasio en el Campus Central de Universidad Panamericana contempla como actividad inicial adecuar en el terreno disponible el área física del Gimnasio, el cual complementará las áreas deportivas y recreacionales del Campus.
- La segunda fase a realizarse es la construcción y adecuación de los Servicios sanitarios y el área de ducha para los usuarios del Gimnasio.
- Como tercera fase la compra de los implementos y maquinaria necesaria para su implementación.
- Se realiza la convocatoria para evaluar el puesto y perfil de los instructores a cargo.
- Seguidamente se trabajará el reglamento y condiciones de uso del Gimnasio para garantizar el buen servicio.
- La creación de programas de divulgación y promoción del gimnasio dentro de los laborantes con el fin de motivar a la adopción de rutinas de ejercicio y hábitos de salud que combatan el estrés.
- Se realizará la inscripción y cupos de los usuarios.

7.2.3.4 Asignación de responsables

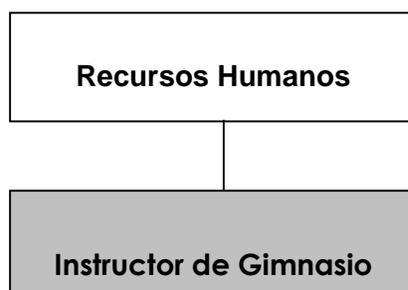
Actividad	Responsable
Adecuación del área física y construcción.	Arquitecto de UPANA
Cotización y compra de maquinaria e implementos	Vicerrectoría Administrativa y Administración General del Campus
Reglamento y condiciones de uso del Gimnasio.	Vicerrectoría Administrativa y Administración General del Campus
Creación de programas de divulgación y promoción	Administración General del Campus en conjunto con Mercadeo
Evaluación y contratación de instructores	Administración General del Campus y Departamento de Recursos Humanos
Supervisión	Administración General del Campus.

7.2.3.5 Cronograma de implementación

Actividad	Tiempo Aproximado
Adecuación del área física y construcción.	6 meses
Cotización y compra de maquinaria e implementos	3 meses
Reglamento y condiciones de uso del Gimnasio.	20 días
Creación de programas de divulgación y promoción	60 días
Evaluación y contratación de instructores	60 días
Supervisión	Constante

7.2.3.6 Perfil del Puesto de Instructor de Gimnasio

Nombre del Puesto:	Instructor de Gimnasio
Área/Departamento:	Gimnasio
Total de Plazas:	Tres



Propósito general del puesto

Recibir y atender a todos los laborantes del área administrativa del campus central, brindándoles atención e instrucción para la ejecución de rutinas de ejercicio individual y colectivo.

Funciones y responsabilidades

-
- Entrenador personal, generando rutinas de ejercitación personales.
 - Proponer rutinas de ejercitación colectivas: aerobicos, yoga, kickboxing, spinning
 - Dirigir clases grupales de entrenamiento físico
-

Dimensiones

-
- Máquinas de ejercitación muscular
 - Bicicletas de spinning
 - Pesas
 - Equipamiento general del gimnasio
-

ENTORNO OPERATIVO

- *Supervisión Directa*

- No aplica

Supervisión Indirecta

- No aplica

Relaciones Internas

- Personal administrativo de campus central de Universidad Panamericana

- *Relaciones Externas*

- No aplica

- *S*

- *R*

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS

1. *Requisitos Demográficos*

Requisito	Mínimo	Deseable
Género	Indiferente	---
Edad	20 a 45 años	---
Estado Civil	Indiferente	---

2. *Requisitos Varios*

Requisito	Mínimo	Deseable
Formación Académica:	Graduado de nivel medio, Profesor de Física o Deporte	Licenciado en Deporte
Formación Técnica:	Certificado de entrenador o instructor de gimnasio	
Experiencia:	2 años	3 años en puesto similar
Licencia:	No requerido	No requerido
Idiomas	No requerido	No requerido

Conocimientos requeridos

Actividad de la Compañía

- Inducción a Universidad Panamericana
- Estructura organizacional
- Actividad de Registro y Control Académico
- Políticas generales de la institución, y aquellas relativas a su puesto de trabajo
- Conocimiento sobre actividades generales y servicios que presta la institución

Habilidades requeridas

Habilidades

- Comunicación efectiva
- Establecimiento de empatía
- Atención al detalle y observación
- Habilidad verbal
- Capacidad de dominio propio
- Atención al cliente
- Gestión de tiempo
- Relaciones interpersonales

COMPETENCIAS

1. Competencias Cardinales

Competencia	Comportamiento
Energía	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja duro en jornadas de trabajo exigentes, sin que su nivel de actividad disminuya, mostrando actitud positiva.• Muestra disposición cuando hay incremento en sus tareas y/o reducción en el tiempo previsto para llevarlas a cabo.
Innovación	<ul style="list-style-type: none">• Ofrece soluciones para resolver problemas que se presentan en su puesto de trabajo.• Aporta nuevas ideas con el fin de facilitar la ejecución de su trabajo.
Orientación a los resultados	<ul style="list-style-type: none">• Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar las necesidades de los alumnos.• Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
Calidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.• Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los alumnos y otros involucrados.
Orientación al servicio	<ul style="list-style-type: none">• Es servicial, atento y respetuoso con el público (internos y externos).• Responde a las solicitudes de los estudiantes, generándoles alternativas de solución.
Ética	<ul style="list-style-type: none">• Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.• Actúa de acuerdo con los valores de la organización.

2. Competencias Genéricas

Competencia	Comportamiento
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none">• Muestra intención de cooperar y colaborar con otros.• Muestra disposición para participar activamente en la obtención en una meta común.
Productividad	<ul style="list-style-type: none">• Realiza bien su trabajo cumpliendo con los objetivos y acciones esperadas.• Cumple con el nivel de desempeño que se le pide. Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para sí y el grupo.
Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none">• Escucha atentamente esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.• Expresa ideas y opiniones de forma clara y correcta ya sea de forma escrita o verbal.
Adaptabilidad al cambio	<ul style="list-style-type: none">• Se adapta fácilmente a los cambios aprendiendo rápidamente.• Está dispuesto a realizar situaciones distintas a las que no estaba acostumbrado.
Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none">• Posee capacidad para responder y trabajar con óptimo desempeño en situaciones de alta exigencia.• Mantiene actitud positiva ante situaciones de estrés o sobrecarga laboral.

3. Competencias Técnicas

- Dirigir clases grupales de aerobicos, spinning, kickboxing,
- Generar rutinas individuales y colectivas de ejercitación
- Atención a los usuarios del gimnasio de forma cordial y oportuna

7.2.3.7 Reglamento y condiciones de uso del Gimnasio

Primero: Usuarios del Gimnasio

- Solo podrán hacer uso del gimnasio, sus instalaciones, equipo y demás el personal administrativo contratado por Universidad Panamericana en el Campus Central, Diagonal 34 31-43 zona 16, Boulevard Acatan, Ciudad de Guatemala.
- Por razones de exclusividad no se permite el ingreso de invitados para participar en las actividades a desarrollarse en el gimnasio.
- Los usuarios, deben cancelar una cuota de Q. 50.00 (cincuenta quetzales) mensuales por el uso de las instalaciones y equipo del gimnasio.

Segundo: Condiciones de Uso de las instalaciones y equipamiento

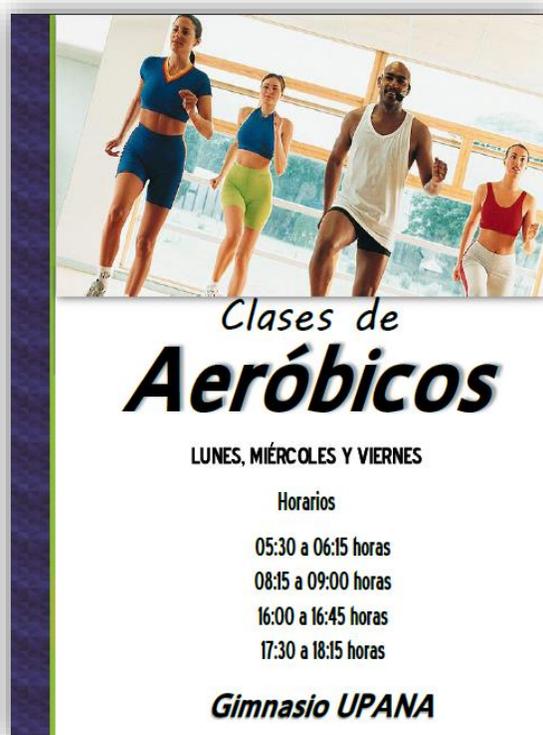
- Para registrar su primer ingreso a las instalaciones y el uso del equipo, todo usuario debe realizar la evaluación inicial efectuada por el instructor.
- Todo usuario debe inscribirse en un horario específico con el propósito de mantener la disponibilidad de equipamiento.
- Todos los usuarios del gimnasio deben tener asignada una rutina de ejercitación de acuerdo a la evaluación inicial.
- Los usuarios del gimnasio deberán registrar su ingreso y salida de las instalaciones haciendo el marcaje digital en el reloj de marcaje.
- Hacer buen uso de los equipos e instalaciones, lo cuales no podrán ser retirados o movilizadas del lugar donde se encuentren.

- Cualquier daño ocasionado a las instalaciones o equipamiento del gimnasio debe ser asumido por el usuario.
- El tiempo máximo de utilización de las instalaciones y equipamiento es de 120 minutos.
- El horario de atención será de 5:00 a 20:00 horas, los horarios correspondientes a clases especiales de aeróbicos, spinning, kickboxing serán publicados en carteleras y deben ser atendidos por disposición de la administración.
- Ningún usuario puede reservar el uso del equipo.
- Los ciclos de uso de equipo cardiovascular es de 30 minutos para cada máquina.
- Los usuarios de máquinas de pesas deben alternar su ocupación con otro usuario durante el período de descanso de cada serie.
- Es obligatorio el uso de vestimenta y calzado apropiado para incorporarse a las rutinas de ejercicio
- Cuando se utilice una máquina, al finalizar la rutina de ejercicio debe dejarlo en orden y en perfecto estado, listo para que el siguiente usuario pueda utilizarlo.
- No se permite el ingreso de animales, bebidas alcohólicas, armas de fuego o comida.
- No se permite fumar dentro de las instalaciones
- Mujeres en período de gestación ingresan por su cuenta y riesgo

7.2.3.8 Programas de divulgación y promoción del gimnasio

La divulgación y promoción tiene por objetivo motivar a los empleados administrativos del campus central de Universidad Panamericana a la práctica de ejercicio frecuente e incentivar que se adopten nuevas rutinas de salud que le ayuden a combatir el estrés e impacten en el rendimiento y la calidad de vida laboral.

La divulgación se hará a través del departamento de recursos humanos, quien debe girar vía correo electrónico los afiches promocionales y la ficha de inscripción, la cual debe ser llenada y entregada en el departamento de recursos humanos, adjuntando el recibo de pago o boleta de depósito a la cuenta bancaria de BANRURAL habilitada.



** Afiches con fines ilustrativos*



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

GIMNASIO UPANA
FICHA DE INSCRIPCIÓN

Nombre completo:		
Número DPI:		
Numero de telefono:		Dirección:
Edad:	Estado Civil:	Peso en libras:
Departamento en que labora:		
Horario en el que labora:		Numero de extensión:
Correo electrónico institucional:		
Jefe inmediato:		
Responda a los siguientes cuestionamientos:		
Practica algún deporte: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Practica rutinas de ejercicio diarias: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Padece de alguna enfermedad: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Si su respuesta es afirmativa detalle lo siguiente:		
Tiene tratamiento médico:		Médico tratante:
En caso de emergencia comunicarse con:		
Telefonos de emergencia:		
Los datos consignados son verídicos. Firma:		
Fecha:		

7.3 Cuadro resumen de costos totales de la implementación del programa de para minimizar el estrés laboral en los empleados de Universidad Panamericana

Programa	Costo Total en Q.
Evaluación de Puestos	4,500.00
Programa de Reconocimiento	4,100.00
Programa de Recreación	488,230.00
TOTAL IMPLEMENTACIÓN	496,830.00

7.4 Análisis costo/beneficio del proyecto

Los costos aproximados de implementación ascienden a Q.500,000 que se contraponen con los beneficios de la implementación del proyecto, se esperaría luego de 6 meses de implementación reducir algunos fenómenos del recurso humano provocados por estrés y que generan costos importantes: reducción en la tasa de ausentismo; reducción de la tasa de rotación de personal, la cual desencadena algunos procedimientos administrativos que generan costos financieros y de tiempo, como la inversión de tiempo en capacitación e inducción del personal, pasivos laborales, implementación de cultura laboral.

Se espera también personal más enérgico que se traducirá en un mejor servicio al usuario interno y externo del Campus, mayor productividad y mejorar la calidad de vida laboral.

Bibliografía

- Peiró, J.M. (1999) *Desencadenantes de estrés laboral*. España. Ediciones Pirámide, S.A.
- Guillén Gestoso, C. y Guiz Bozal R. (2000) *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México D.F. McGraw Hill
- Luthans, F. (2008) *Comportamiento Organizacional*. México D.F. McGraw Hill
- Spielberger, C.D. y Vagg, P.R. (2010) *Cuestionario de Estrés Laboral*. Madrid. TEA Ediciones S.A.
- Duro Martín, A. (2010) *Psicología de la Calidad de Vida Laboral*. España. Ediciones Pirámide
- Martín García, J.; Luceño Moreno, L.; Díaz, M. (2007) *Relación entre factores psicosociales adversos, evaluados a través del cuestionario multidimensional Decore, y salud laboral deficiente*. (pp.1.7) España Universidad Complutense de Madrid.
- Da Silva, M. (2006) *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. España. Universidad de Barcelona
- Jesús Martín García, Lourdes Luceño Moreno, M. Jaén Díaz, Susana Rubio Valdehita *Relación entre factores psicosociales adversos, evaluados a través del cuestionario multidimensional Decore, y salud laboral deficiente*.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2231565>

- Robert Barti Domingo *El ruido y su efecto sobre el rendimiento laboral*
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2117535>
- Reyes, M. *El estilo de vida saludable*. <http://www.salud180.com/salud-dia-dia/trabajar-mas-de-8-horas-afecta-la-salud>
- Empleo y relaciones laborales
<http://www.juntadeandalucia.es/empleo/calidad/index.php?modo=contenidos&idcat=164>
- 10 Pasos para crear un programa de incentivos
http://blogs.icemd.com/blog-el-poder-de-los-incentivos/1/467_LOS-10-PASOS-PARA-CREAR-UN-PROGRAMA-DE-INCENTIVOS.html
- Asesores en motivación laboral
<http://cl.beneficios-incentivos.sodexo.com/>
- Asamblea Nacional de la Dirección de Recursos Humanos: Programa de reconocimiento para los colaboradores de la institución “Gente que Brilla”
http://www.asamblea.gob.pa/main/LinkClick.aspx?fileticket=_c4qNPf3Nk%3D&tabid=125
- Formación, Cualificación y Certificación de las Competencias Profesionales
http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=148%3Ainiciativa&catid=55%3Acompetencias&Itemid=146
- Apuntes de la Material Personal III
<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Recursos%20Humanos/apuntes%20personal%20III%20AGUILASOCHO%20MONTTOYA.pdf>

- Manual de Estilo de Trabajos Académicos. Universidad Panamericana.
www.upana.edu.gt/media/uploads/images/manual_de_estilo_upana.pdf