

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



Propuesta para fortalecer el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal a través de la aplicación del Perfil de Estrés de Kenneth M. Nowak
(Tesis Maestría)

Eugenia Maria Vielman Ramos

Guatemala, marzo 2014

Propuesta para fortalecer el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal a través de la aplicación del Perfil de Estrés de Kenneth M. Nowak
(Tesis Maestría)

Eugenia Maria Vielman Ramos (Estudiante)

Licenciada Anna Lorena Arroyo Marroquín (Asesora)
MSc. Federico Robles de la Roca (Revisor)

Guatemala, marzo de 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Rolando Antonio Girón

Vice Decano

Msc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora de Carrera

REF.:UPANA.C.C.E.E.0005-2014-MSc.GTH.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 07 DE MARZO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Anna Lorena Arroyo Marroquín, asesora y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Tesis, titulada: "PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA INSTITUCIÓN ESTATAL A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL PERFIL DE ESTRÉS DE KENNETH M. NOWAK", elaborada por la licenciada Eugenia María Vielman Ramos, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Gestión del Talento Humano.

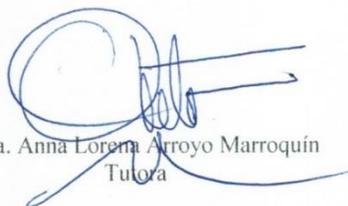
Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 12 de febrero del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Propuesta para fortalecer el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal a través de la aplicación del Perfil de Estrés de Kenneth M. Nowak”** presentado por la estudiante: **Eugenia Maria Vielman Ramos** previo a optar al grado Académico de **“Maestría en 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.



Licda. Anna Lorena Arroyo Marroquín
Tutora

Guatemala, 05 de marzo de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Propuesta para fortalecer el Clima laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución estatal a través de la aplicación del Perfil de Estrés de Kenneth M. Nowak”**, presentado por la estudiante: Eugenia María Vielman Ramos, 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.

Atentamente,



Lic. Federico Robles de la Roca
Revisor

Agradecimientos

Dios

Ser maravilloso que me dio fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar y así lograr una meta más en la vida.

Mis padres

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón, mi agradecimiento y mi admiración.

Universidad Panamericana

Por acogerme y brindarme el conocimiento necesario durante esta etapa de aprendizaje.

Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo I	
Marco Conceptual	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Antecedentes de la Institución Estatal	2
1.1.1. Misión	2
1.1.2. Visión	3
1.1.3. Productos o Servicios	3
1.1.4. Organigrama	4
1.1.5. Foda	5
Capítulo II	
Marco Teórico	
2.1 Clima Organizacional	6
2.1.1 Conceptualización del Clima Organizacional	6
2.1.2 Importancia del Clima Organizacional	7
2.1.3 Los Efectos del Clima Organizacional	8
2.1.4 Características del Clima Organizacional	19
2.1.5 El Clima y sus Variables Organizacionales	10
2.2 La Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	16
2.2.1 La Motivación y el Comportamiento Organizacional	17
2.2.2 Cuestionario y Dimensiones de Litwin y Stringer	18
2.3 Perfil de Estés de Kenneth M. Nowak	18

Capítulo III

Planteamiento del Problema

3.1 Problema de Investigación	20
3.2 Objetivos	21
3.2.1 Objetivo General	21
3.2.2 Objetivo Específico	21
3.3 Alcances y Límites	21
3.4 Metodología Aplicada	21
3.4.1 Sujetos	22
3.4.2 Instrumento	23

Capítulo IV

Presentación y Análisis de Resultados	25
---------------------------------------	----

Conclusiones	32
---------------------	----

Propuesta Programa de Capacitación	33
---	----

Recomendaciones	46
------------------------	----

Referencias Bibliográficas	47
-----------------------------------	----

Anexos

Resumen

Se investigó sobre el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal, evaluando a 34 empleados. Se utilizó el Perfil de Estrés de Kenneth M. Nowack, que mide el nivel de estrés laboral o personal, proporciona información sobre estilos de vida y conductas relacionadas con la salud que pueden estar contribuyendo a la presencia de enfermedades y trastornos físicos o psicológicos vinculados con el estrés.

El Perfil de Estrés cuenta con 15 áreas: Estrés, Hábitos de Salud, Ejercicio, Descanso/sueño, Alimentación/nutrición, Prevención, Conglomerado de reactivos ARC, Red de Apoyo Social, Conducta Tipo A, Fuerza Cognitiva, Estilo de Afrontamiento: Valoración Positiva y Valoración Negativa, Minimización de la Amenaza, Concentración en el Problema y Bienestar Psicológico, así como, un índice de sesgo en las respuestas y un índice de inconsistencia en las respuestas.

Se escogieron 34 empleados y se evaluaron individualmente. Se utilizó el diseño de investigación correlacional. Se concluyó primero, que es importante que los empleados formen el hábito de prevención de enfermedades, eso logrará que se desempeñen de forma óptima en su lugar de trabajo y gocen de buena salud.

Se determinó, que el 73% de los empleados con dificultades en sus relaciones de la red de apoyo social tienen bajo rendimiento. Tercero, la vulnerabilidad de algunos empleados a sentirse perturbados y expresar conductas con frecuencia e intensidad al enfrentar el estrés del trabajo y la vida cotidiana,

Se elaboró una Propuesta para mejorar el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal, mediante la identificación de los factores que debilitan el Clima Laboral dentro de la Institución. Se recomienda primero, hacer conciencia en los líderes de la Dirección de Recursos Humanos para que acompañen la implementación del programa de capacitación y le permitan al personal participar en las diferentes actividades. Segundo, Que la Dirección de Recursos Humanos estimule a cada miembro del personal para mejorar su

productividad y pueda obtenerse un buen rendimiento del talento humano.

Introducción

El Clima Laboral es una valoración de elementos de la cultura de una institución en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque se encuentra en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales e institucionales.

A toda institución le resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Al desarrollar esta investigación en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal y evaluar al personal se busca determinar la problemática para poder implementar un programa de capacitación para mejorar el Clima Laboral de la Institución.

El objetivo de esta investigación fue realizar propuesta que permita mejorar el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal, mediante la aplicación del Perfil de Estrés de Kenneth Nowak. Los detalles del estudio se encuentran en el capítulo correspondiente.

Capítulo I

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes

Uría (2011) elaboró una investigación sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cia. Ltda. De la Ciudad de Ambato, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral. Se determinó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual permitió conocer la realidad de la empresa y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables. Se concluyó que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda. Se recomendó implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contiene actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor. Se detalló la propuesta “Programa de mejoramiento del clima organizacional, para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.”, con su respectivo proceso de elaboración y a su vez las actividades, recursos, tiempos y costos que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial.

Cortéz (2009) investigó cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en el Hospital “Dr. Luís F. Nachón” de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2009. Diagnosticó las dimensiones del clima organizacional en el Hospital Dr. Luis F. Nachón”. Además encontró 6 objetivos específicos con los que determinó el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así mismo propuso alternativas de solución que mejoren el clima organizacional. Se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal

consideró que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal. En cuanto al CO por tipo de personal se observó que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del C.O., que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además en los diferentes turnos del hospital no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital.

Garza (2010) analizó el clima organizacional en la Dirección General de ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas. Diseñó un cuestionario que contempla las dimensiones propuestas por Valenzuela, 2003; Hernández 2005; y Chang et al, 2007 para medir el clima organizacional. El tamaño de la muestra se constituyó con 93 trabajadores encuestados. Se concluyó que el ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es neutral. Se recomendó a los directivos de esta Dirección, que las mejoras deben ser enfocadas en las condiciones de trabajo y calidad de vida de sus empleados.

1.2 Antecedentes de la Institución Estatal

La Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal presenta diversas problemáticas, entre las que encontramos el aumento de las ausencias debido a enfermedades, dificultad en las relaciones interpersonales, problemas en la capacidad de solución de problemas, bajo rendimiento en las tareas asignadas, y facilidad de experimentar enojo. En una institución con un mal clima organizacional los resultados obtenidos no son los esperados en el tiempo estimado, provocando que los trabajadores no se sienten a gusto con sus tareas, con sus compañeros de trabajo ni con su entorno.

1.2.1 Misión

Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades

que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor.

1.3.2 Visión

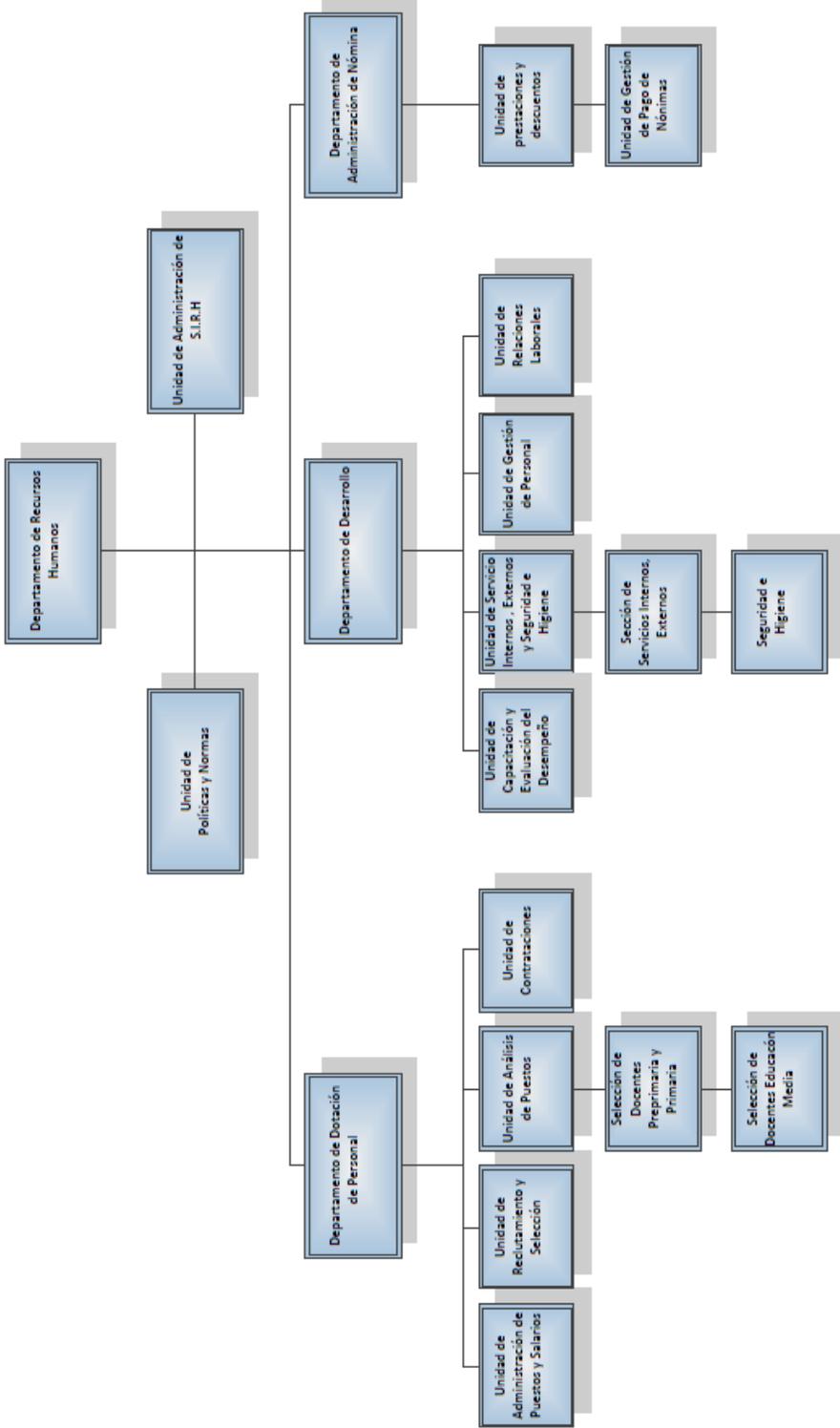
Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones, que fundamentan su conducta.

1.3.3 Productos o Servicios

La Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal es la responsable de formular e implementar políticas y estrategias para desarrollar y administrar el recurso humano que labora en la institución, y que tiene las funciones siguientes:

- a) Proponer e implementar políticas, normativas, estrategias, procesos y procedimiento en materia de recursos humanos.
- b) Coordinar, evaluar y proponer los procesos y procedimientos de dotación y clasificación de puestos, así como la asignación de compensaciones, reclutamiento, selección, nombramiento y contratación del personal docente administrativo.
- c) Coordinar la administración del sistema de nómina y del sistema de información de recursos humanos.
- d) Conocer y tramitar el procedimiento de sanciones y despido del personal docente y administrativo, de conformidad con lo establecido en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.
- e) Coordinar la relación de las dependencias de la Institución Estatal, en todo lo referente a la capacitación del personal administrativo.
- f) Diseñar e implementar los mecanismos de evaluación del desempeño del personal administrativo.

1.3.4 Organigrama Dirección de Recursos Humanos
 Fuente: Dirección de Recursos Humanos



1.3.5. FODA



Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Clima Organizacional

Las organizaciones de hoy en día no solo se preocupan por satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que buscan cubrir también las necesidades de sus trabajadores. Esto se debe a que el capital humano es un recurso trascendental para lograr los objetivos organizacionales y por tanto, las empresas tratan de favorecer el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes (Münch, 2009).

Una manera de cubrir las necesidades de los trabajadores es a través de condiciones laborales idóneas que permitan el desarrollo óptimo de los trabajadores, ya que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Por consiguiente el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. (Brunet, 1987).

Por ende, las condiciones creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización (Jaime y Araujo, 2007). Es por ello que conocer y mantener un clima organizacional saludable será necesario para el logro de los objetivos organizacionales.

2.1.1 Conceptualización del Clima Organizacional

El clima organizacional es un concepto que tiene sus orígenes en los estudios realizados por Lewin en 1939 sobre el comportamiento de los individuos y el ambiente en el que se encuentran (Jaime y Araujo, 2007). De acuerdo con Ashkanasy, Wilderon y Peterson (2000) y Goldstein (1990) su desarrollo se caracteriza por tres estados bien definidos. El primer estado inició en 1939 y finalizó en 1972 con los estudios de Schneider y Hall. El énfasis de este estado fue el desarrollo del concepto en términos de la introducción y la elaboración del mismo. El segundo estado inició con Schneider (1972) y finalizó en 1980 con Zohar. Este estado es conocido como

de evaluación y argumentación ya que hubo revisiones críticas sobre el concepto debido a su incorrecta conceptualización, así como su inadecuada operacionalización y resultados empíricos equívocos. El tercer estado comenzó con los estudios de Joyce y Slocum (1990) y concluyó con las investigaciones realizadas en 1987 por Kozlowsky y Hults. Este estado es conocido como de consolidación y acuerdo. Durante este estado, las definiciones en torno al concepto comienzan a ser aceptadas, así como los procedimientos para su operacionalización. Los antecedentes, consecuencias y delimitación del concepto se comienzan a conocer y es en este momento en el que aparece una gran cantidad de libros y meta-análisis y gracias a esto, se consolidan los estudios realizados con anterioridad.

2.1.2 Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional es la percepción de los trabajadores acerca de las características de la organización en que laboran. El ambiente laboral tiene notables efectos sobre las actitudes y el comportamiento de los empleados dentro de la organización misma. Por consiguiente, las organizaciones se preocupan cada día más por proporcionar a sus trabajadores un clima organizacional que les permita desempeñarse eficientemente; con el propósito de conseguir, por medio de este, el logro de los objetivos organizacionales (Jaime y Araujo, 2007).

De esta manera, la importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Guillen y Guil, 2000).

De esta manera, la importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Guillen y Guil, 2000).

Ahora bien, el clima laboral tiene por objeto obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización. En este sentido, una valoración del clima

laboral permite: a) obtener información sobre las reacciones, disposiciones y variaciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización; b) disponer de información sobre las condiciones laborales; c) incentivar la participación en las diversas actividades del sistema; d) potenciar los mecanismos de comunicación y de relación. Y; e) obtener visión integradora de la organización (Guillen y Guil, 2000).

Así pues, el conocimiento del clima imperante en las organizaciones es vital, ya que además supone una gestión activa que posibilita: a) la prevención de planes ante los cambios y las dificultades; b) la planificación de acciones que faciliten el desarrollo de la organización; c) la determinación de los procesos de resolución de problemas y; d) la gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas (Guillen y Guil, 2000).

De esta manera, es importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones principales: 1) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y; 3) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Brunet, 1987).

Por lo tanto, se puede decir que el clima organizacional es importante, debido a que influye en la conducta y en el desempeño de los trabajadores. Asimismo, es vital para los directivos conocer el clima de su organización para mantenerlo saludable y de esta manera propiciar las condiciones adecuadas para que los trabajadores se desempeñen eficientemente y por consiguiente se alcancen los objetivos organizacionales.

2.1.3 Los Efectos del Clima Organizacional

El clima organizacional puede ayudar o impedir el cumplimiento de metas de la organización, ya que influye en la conducta y el desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, la consideración de clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, dependerá en gran medida de las percepciones que realicen los miembros de la misma.

De este modo, los empleados valorarán el clima organizacional como adecuado cuando éste permita y ofrezca las condiciones idóneas para el desempeño laboral y, además, aporte estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema (Guillen y Guil, 2000).

Derivado de lo anterior, la personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones entre los empleados y con la organización, además tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo (Brunet, 1987). Por lo que es necesario que las organizaciones se ocupen de mantener un clima organizacional sano, que ofrezca las condiciones laborales idóneas para el desarrollo eficiente de los trabajadores.

2.1.4 Características del Clima Organizacional

El clima organizacional trata de entender el ambiente que se genera a partir de la interacción entre las personas y la organización misma. Por tanto, este engloba las características de los trabajadores y de la organización misma. Como resultado, el clima organizacional se vuelve un concepto complejo que se compone por distintas variables. De ahí se desprende una de las características del clima organizacional: la multidimensionalidad.

Además, como se vio en el capítulo anterior, el clima organizacional se forma a partir de la agregación de las percepciones de los individuos acerca de la organización. La agregación de percepciones puede variar, creando distintos climas dentro de la misma organización. A partir de este punto, se encuentra otra característica del clima organizacional: la sectorialidad.

La multidimensionalidad alude al hecho de que, aun formando una estrecha unidad, el clima laboral se compone de múltiples aspectos, siendo incapaz alguno de los autores de explicar o de absorber la totalidad del concepto, de sus efectos y consecuencias. El clima es el producto de los diferentes aspectos objetivos, como la estructura y los procesos organizacionales, y de los diferentes aspectos subjetivos como son las conductas y las experiencias de los trabajadores (Sánchez y García, s.f.).

La sectorialidad, por su parte, matiza el concepto de globalidad que tiene el clima laboral. Si bien el clima es una variable que distingue a las organizaciones como un todo entre sí, este no es homogéneo en toda la organización, sino que puede tener variaciones muy importantes. Se puede hablar, por tanto, de "microclimas organizacionales" que responden a circunstancias, situaciones y personalidad peculiares, que hacen que departamentos de una misma organización puedan tener climas muy diferentes entre ellos (Sánchez y García, s.f.).

2.1.5 El Clima y sus Variables Organizacionales

Una de las características del clima organizacional es la multidimensionalidad, es decir, son distintos los componentes que dan forma a este concepto. Esto se debe a que el clima absorbe aspectos de la organización y de la gente que en ella labora, volviéndose complejo al explicar la conexión entre la empresa y los empleados.

En los diferentes estudios del clima organizacional, los investigadores han empleado diversas variables para evaluar las percepciones del ambiente laboral. Para nombrar estas variables, algunos autores manejan los términos: componentes, factores o dimensiones, sin embargo para la presente investigación, estos serán usados como sinónimos.

Brunet (1987) compiló las dimensiones utilizadas en distintos estudios y encontró que el número de componentes empleados en las investigaciones es heterogéneo. A continuación se analiza cada conjunto de variables empleadas por distintos autores.

Halpin y Crofts (1963 en Brunet, 1987) proponen ocho dimensiones para medir el clima organizacional en instituciones educativas. Estas dimensiones son las siguientes:

1. Desempeño. Esta dimensión mide la implicación personal de los trabajadores docentes en su trabajo.
2. Obstáculos. El componente obstáculos se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.
3. Intimidación. Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.
4. Apertura de espíritu. Esta dimensión se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del

personal docente.

5. Actitud distante. Se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva cualquiera con sus profesores.
6. Importancia de la producción. Esta variable se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director de la escuela.
7. Confianza. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.
8. Consideración. Este componente se refiere al comportamiento del director que intenta tratar a su personal docente de la manera más humana posible.

Schneider y Bartlett (en Brunet, 1987) evaluaron el clima laboral en el interior de compañías de seguros, utilizando las siguientes seis variables:

1. Apoyo patronal. ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?
2. La estructura. Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
3. La implicación con los nuevos empleados. Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.
4. Los conflictos interagencias. Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
5. La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de independencia que viven los empleados en su trabajo.
6. El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de bienestar que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Litwin y Stringer (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura. La dimensión estructura está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad. Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.
3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Riesgo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares de desempeño. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de trabajo.
8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.
9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Browsers y Taylor (en Brunet, 1987) miden las características organizacionales en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional, en específico, se mide en función de cinco grandes dimensiones:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Esta dimensión se basa en la disposición manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
2. Recursos humanos. Esta variable se refiere a la atención prestada por parte de la dirección a sus empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Para Pritchard y Karasick (en Brunet, 1987) el clima organizacional se compone por once dimensiones, las cuales son:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los

salarios, los beneficios sociales, etc.).

6. Rendimiento (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho, conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este factor se basa en el tipo de soporte que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Moos e Insel (en Brunet, 1987) consideran que el clima se mide en función de las diez dimensiones siguientes:

1. Implicación. Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten comprometidos con su trabajo.
2. Cohesión. Este componente se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
3. Apoyo. Se refiere a la ayuda y estímulo que da la dirección a sus empleados.
4. Autonomía. Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.
5. Tarea. Evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
6. Presión. Este factor se basa en el apremio que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
7. Claridad. El componente claridad mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican detalladamente a los trabajadores.
8. Control. Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la

dirección para controlar a sus empleados.

9. Innovación. Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

10. Confort. Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Para Likert (en Brunet, 1987) el clima se percibe en función de ocho dimensiones, estas son:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Por su parte, Crane (en Brunet, 1987) considera cinco dimensiones para conocer el clima en empresas escolares. Estas dimensiones son:

1. La autonomía. Este factor se basa en el grado de libertad, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.
2. La estructura. Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.
3. La consideración. Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección

otorga a los empleados.

4. La cohesión. Esta dimensión se apoya en la unión y la fidelidad del grupo de trabajo.

5. La misión e implicación. Este factor se refiere a la implicación y a la participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Como podrá apreciarse en algunos casos, el nombre de las dimensiones no coincide entre sí. No obstante, la relación de estas se deriva de su conceptualización.

En este sentido y a partir del análisis de los componentes del clima organizacional utilizados por los ocho autores, surgieron dieciséis variables comunes. Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, y Moos e Insel utilizan el mayor número de variables comunes, esto se debe principalmente a que estos autores utilizan una gama amplia de variables, por lo que considerar sus instrumentos para la presente investigación es viable. Sin embargo, de las variables con mayor consenso entre los autores se encuentran: apoyo patronal, autonomía, relaciones, estructura, implicación, normas de rendimiento de la organización y motivación. Bajo esta posición, Moos e Insel no consideran las variables estructura y motivación. Pritchard y Karasick no contemplan la implicación o el compromiso de los trabajadores, y Litwin y Stringer no utilizan la motivación como determinante del clima organizacional, pero en su trabajo titulado “Motivación y clima organizacional” (1968) exponen la relación entre estos. Por lo antes expuesto las dimensiones óptimas a utilizar en la presente investigación son las propuestas por Litwin y Stringer.

2.2 La Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

El clima organizacional tiene una influencia importante sobre las actitudes, el comportamiento y el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones, es por ello que su estudio y seguimiento es vital para el éxito de estas (Jaime y Araujo, 2007).

Litwin y Stringer, en su obra “Motivación y clima organizacional” (1968), tratan de explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones en términos de la teoría de la motivación y del clima organizacional.

El clima organizacional posee ciertas propiedades medibles que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, las cuales influyen en su motivación y comportamiento (Litwin y Stringer, 1968). Por tanto, los autores presentan el clima organizacional a partir de la teoría de la motivación humana puesto que ésta tiene una relevancia considerable en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

2.2.1 La Motivación y el Comportamiento Organizacional

El comportamiento de los individuos en las organizaciones, está relacionado con la motivación de los individuos y las características de la organización misma. Para la mayoría de las personas, la motivación sugiere un comportamiento enérgico directamente relacionado con una meta. Generalmente, se asume que este comportamiento enérgico está relacionado con algún tipo de necesidad o deseo (Litwin y Stringer, 1968).

La teoría de Litwin y Stringer se basa en tres motivos intrínsecos, los cuales han mostrado ser determinantes del comportamiento en el trabajo; estos son: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Una persona tendrá una alta necesidad de logro cuando pasa su tiempo pensando en cómo hacer mejor su trabajo, lograr algo inusual e importante o avanzar en su carrera. Por otra parte, se dice que un individuo tiene una alta necesidad de poder si pasa su tiempo pensando en cómo influir y controlar a otros, y cómo puede usar esa influencia para ganar un argumento, cambiar el comportamiento de otra gente u obtener una posición de autoridad y estatus. Por el contrario, un individuo tendrá necesidad de afiliación cuando pasa su tiempo pensando acerca del calor, la amistad y las relaciones de compañerismo que tiene o le gustaría tener (Litwin y Stringer, 1968).

Cuando los trabajadores presentan alguna de estas necesidades o deseos en su ambiente laboral, el papel que juegue la organización -facilitando u obstaculizando el alcance de esa necesidad o ese deseo- será vital, ya que los trabajadores se formarán una percepción de la empresa, constituyéndose, de esta manera, el clima organizacional (Litwin y Stringer, 1968).

Por tanto, se puede ver al clima organizacional como un concepto que: 1) permite analizar los

determinantes reales del comportamiento motivado, 2) simplifica los problemas de medición de los determinantes situacionales y 3) hace posible la caracterización de la influencia situacional total de varios ambientes, de manera que se pueden hacer comparaciones entre los ambientes.

2.2.2 Cuestionario y Dimensiones de Litwin y Stringer

En base a su teoría del clima organizacional, Litwin y Stringer elaboraron un instrumento que permite obtener las percepciones de los empleados y las respuestas subjetivas del clima organizacional (Litwin y Stringer, 1968).

Litwin y Stringer, (1968) para desarrollar este instrumento, distribuyeron un cuestionario abierto a veinticinco directivos y personal especialista en cada área de una prestigiosa empresa. A partir del análisis de este instrumento se elaboró otro cuestionario con ocho categorías preliminares y cuarenta y cuatro ítems. Después de realizar el análisis de jueces, el cuestionario quedó reducido a seis variables con un total de treinta y un ítems. Este cuestionario manejó las siguientes variables:

1. Estructura. Es el sentimiento de los trabajadores acerca de las limitaciones en su situación de trabajo; cuántas reglas, regulaciones y procedimientos hay en su centro de trabajo.
2. Responsabilidad. Es el sentimiento que tienen los individuos sobre el ser su propio jefe; no tener que comprobar todas sus decisiones.
3. Riesgo. Es el grado de inseguridad y desafío en el trabajo.
4. Recompensa. Es el sentimiento de ser bien remunerado por el trabajo bien hecho; el énfasis sobre el premio contra la crítica y el castigo.
5. Calor y apoyo. Es el sentimiento de buen compañerismo y la ayuda que prevalece en la organización.
6. Conflicto. Percepción de los individuos acerca de que la dirección no teme enfrentar las diferencias de opiniones o problemas; es el énfasis que pone la dirección en resolver las diferencias tan pronto surjan.

2.3 Perfil de Estrés de Keneth M. Nowak

En términos conceptuales, el Perfil de Estrés está basado en un enfoque cognitivo-transaccional

del estrés y el afrontamiento, desarrollado por Lazarus y sus colaboradores (Coyne y Lazarus, 1980; Lazarus, 1981; Lazarus y Kaunier, 1978). Las escalas del Perfil se obtuvieron de manea fundamentada siguiendo este enfoque y mediante una revisión exhaustiva de la literatura sobre medicina conductual, relacionada con los factores de riesgo psicosocial que regulan la relación entre estrés y enfermedad (Nowak, 1999).

Todos los individuos experimentan estrés en su vida. Sin embargo, no todos viven efectos deletéreos sobre su bienestar físico y psicológico como resultado del estrés cotidiano. Algunas personas fuertes o resistentes a éste parecen capaces de evaluarlo y afrontarlo, de tal modo que se protegen contra sus efectos adversos sobre la salud. El Perfil de Estrés está diseñado para identificar aquellas áreas que ayudan a una persona a tolerar las consecuencias dañinas del estrés cotidiano, así como las que hacen que alguien sea vulnerable a las enfermedades relacionadas con el mismo (Nowak, 1999).

A pesar de que la investigación ha establecido la presencia de una relación confiable, positiva y significativa entre los eventos de la vida más importantes, el estrés y el estado de salud, se ha visto que ésta es relativamente débil –las correlaciones están en un rango de .10 a .30 (Creed, 1985; Rabkin y Struening, 1976).

Por lo tanto, gran parte del trabajo de ésta área se ha orientado hacia la identificación de aquellas características personales que regulan la relación entre estrés y enfermedad. Las siguientes se encuentran en las que se han señalado en diferentes estudios: apoyo social, estructura familiar, habilidades de afrontamiento, adecuación laboral, personalidad, fuerza, estilo de vida y hábitos de salud.

Capítulo III

Planteamiento del Problema

3.1 Problema de Investigación

El presente estudio fue elaborado en la Dirección de Recursos Humanos de una institución estatal, con el fin de mejorar el clima organizacional dentro de la institución.

En la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal se presentaban diversas problemáticas, entre las cuales se encuentra el aumento de las ausencias debido a enfermedades, dificultad en las relaciones interpersonales, problemas en la capacidad de solución de problemas, bajo rendimiento en las tareas asignadas, y facilidad de experimentar enojo. Cuando en una organización existe un mal clima organizacional no se obtienen los resultados esperados en el tiempo determinado, esto genera atrasos debido a que los trabajadores no se sienten a gusto con sus tareas, con sus compañeros de trabajo ni con su entorno.

Al evaluar al personal de la Dirección de Recursos Humanos, utilizando el perfil de estrés de K. Nowack, se detectaron 6 áreas débiles: hábitos de salud (prevención), red social, conducta tipo A, fuerza cognitiva, concentración en el problema y bienestar psicológico.

Aunque en los 34 trabajadores evaluados el nivel de estrés es bajo, las 6 dimensiones detectadas generan molestia en las áreas laboral y personal de los mismos. Esto provoca dificultades al desarrollar el trabajo en equipo, en sus relaciones interpersonales, en la capacidad de solución de problemas, bajo rendimiento, y experimentan enojo, desconfianza, hostilidad, entre otros.

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con el equipo que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede mejorarse el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal?

3.2 Objetivos de Investigación

3.2.1 Objetivo General

- ❖ Presentar una propuesta que permita mejorar el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal.

3.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Elaborar el diagnóstico sobre el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal.
- ❖ Con la aplicación del Perfil del Estrés de Kenneth M. Nowack sugerir qué aspectos laborales pueden mejorarse en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal.

3.3 Alcances y Limites

El trabajo de investigación se realizará en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal en la ciudad de Guatemala. El tiempo que durará el proceso de investigación es de cuatro meses, del 01 de agosto al 31 de noviembre de 2013.

3.4 Metodología Aplicada

Para el desarrollo de esta investigación se realizará un estudio correlacional.

Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la técnica del muestreo con el apoyo tecnológico de STATS.

3.4.1 Sujetos

La unidad de análisis en este proyecto de investigación es 34 empleados hombres y mujeres de 20 a 50 años de edad de la Subdirección de Dotación de Personal de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal de la Ciudad Capital de Guatemala.

Los empleados a evaluar ocupan los siguientes puestos:

No.	Puesto Funcional	Cantidad de empleados a evaluar
1	Analista de Expedientes	6
2	Analista de Contrataciones	6
3	Analista de Puestos Docentes	10
4	Analista de Puestos y Salarios	4
5	Analista de Acuerdos	1
6	Asistentes de Coordinaciones	4
7	Asistente de Subdirección de Dotación de Personal	1
10	Encargado de la Sección de Análisis de Puestos Docentes de Preprimaria y Primaria	1
11	Encargado de la Sección de Análisis de Puestos Docentes de Nivel Medio	1
	Total	34

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó a la población total de empleados que se desempeñan en puestos de atención al cliente de la Subdirección de Dotación de Personal de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal, entre los 20 y 50 años de edad. La muestra excluye jefes, coordinadores y subdirector.

Utilizando el apoyo tecnológico de STATS se determina la muestra, siendo los datos consignados:

Tamaño de la muestra: 34 laborantes

Error máximo aceptable: 5%

Porcentaje estimado de la muestra: 50%

Nivel deseado de confianza: 95%

Tamaño de la muestra: 32

3.4.2 Instrumento

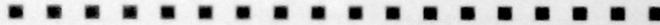
El instrumento a utilizar para recabar la información de esta investigación es el Perfil del Estrés de Kenneth M. Nowack. Este test es una prueba psicológica estandarizada para medir el nivel de estrés laboral o personal, proporciona información sobre estilos de vida y conductas relacionadas con la salud que pueden estar contribuyendo a la presencia de enfermedades y trastornos físicos o psicológicos vinculados con el estrés; por tanto, facilita brindarle la ayudas necesaria. Su objetivo es evaluar 15 áreas relacionadas con el estrés y el riesgo para la salud en las personas. El Perfil de Estrés consta de 123 reactivos que permiten abordar áreas como:

- ❖ Hábitos de salud
- ❖ Conducta Tipo A
- ❖ Estilo de afrontamiento
- ❖ Bienestar psicológico
- ❖ Red de apoyo social, etc.

PERFIL DE ESTRÉS

Forma de respuesta y calificación

KENNET M. NOWACK, PH.D.



Retire esta carátula antes de aplicar el **Perfil de Estrés**



Copyright © 1999 Western Psychological Services
D. R. © 2002 Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

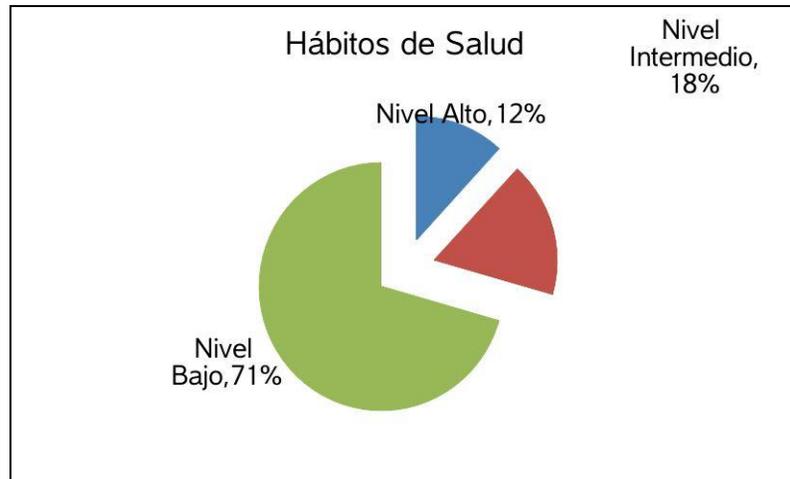
Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida por ningún medio, electrónico o mecánico incluyendo la fotocopia, grabación o cualquier sistema de almacenamiento o recuperación, sin permiso previo y escrito de la Editorial.



Capítulo V

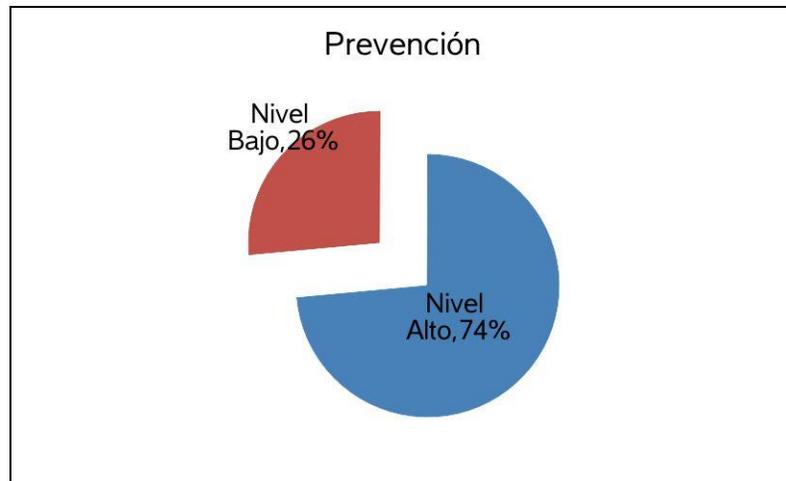
Presentación y Análisis de Resultados

Tabla 1. Los 24 reactivos de la escala de hábitos de salud describen el comportamiento acostumbrado de cuatro áreas principales, cada una de las cuales constituye una subescala: Ejercicio, Descanso/sueño, Alimentación/nutrición y Prevención.



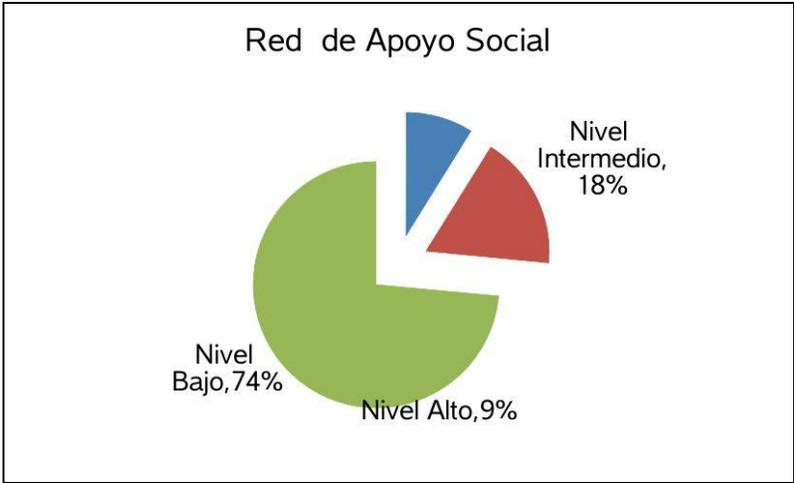
Los resultados del Perfil de Estrés de K. Nowack, indican que el 70% de los trabajadores evaluados hacen el mínimo esfuerzo por practicar conductas orientadas al mantenimiento de la salud de manera regular.

Tabla 2. Los 11 reactivos sobre prevención en la escala de Hábitos de Salud miden la frecuencia con la que el individuo pone en práctica estrategias preventivas de salud e higiene, como evitar otras personas enfermas, hacerse evaluaciones médicas regulares o tomar medicamentos de acuerdo con las prescripciones.



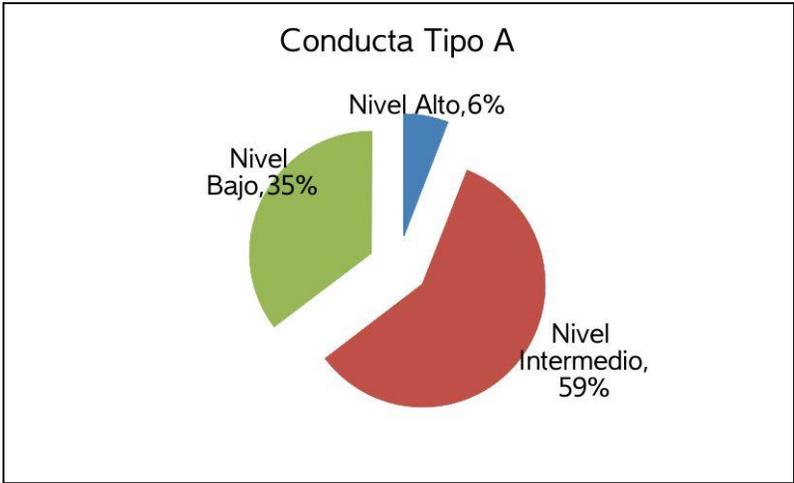
Los resultados del Perfil de Estrés de K. Nowack, indican que el 74% de los trabajadores evaluados tienden a descuidar sus hábitos de salud preventiva y no evitan el empleo de sustancias (alcohol y drogas) que podrían incrementar el riesgo de enfermedad.

Tabla 3. Los 15 reactivos de la escala Red de Apoyo Social proporciona una medición directa del grado en el que el individuo siente que hay gente con la que puede contar en todo momento para obtener apoyo emocional, consejo, información, amor incondicional y ayuda, además de qué tan satisfecho se siente con dicho apoyo.



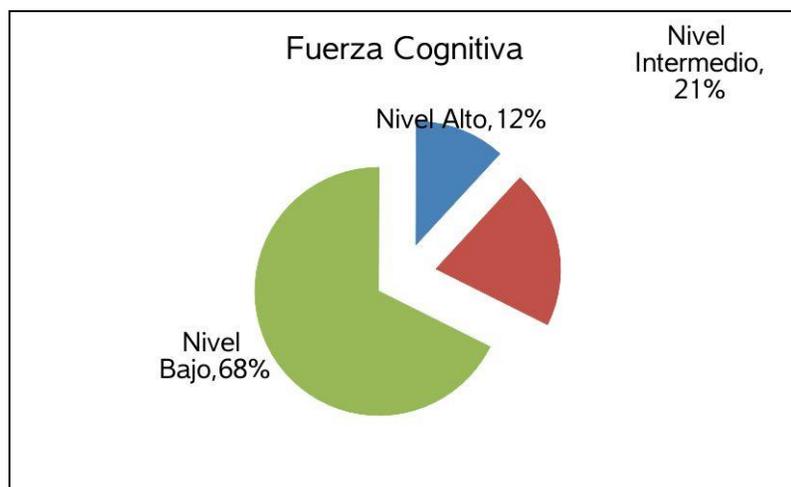
Los resultados del Perfil de Estrés de K. Nowack, indican que el 73% de los trabajadores evaluados tienden a experimentar poca satisfacción con la calidad y cantidad de su red de apoyo social.

Tabla 4. Los 10 reactivos de la escala Conducta Tipo A se desarrollaron para medir el rango completo de las respuestas tipo A expresadas, inclusive la ira internalizada, la ira expresada, premura de tiempo, rapidez laboral, impaciencia, involucramiento en el trabajo, búsqueda de mejoría, conducción ruda de vehículos y conductas competitivas.



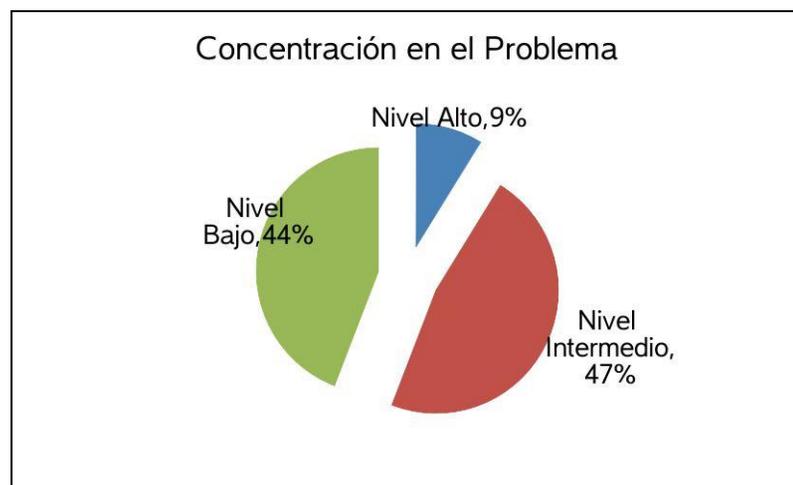
Los resultados del Perfil de Estrés de K. Nowack, indican que el 59% de los trabajadores evaluados tienden a expresar conductas con frecuencia e intensidad al enfrentar el estrés del trabajo y la vida cotidiana (desconfianza, enojo, hostilidad, que pueden desarrollar enfermedades coronarias).

Tabla 5. La escala de Fuerza Cognitiva se compone de 30 reactivos que exploran atribuciones, actitudes y creencias que un individuo tiene acerca de la vida y el trabajo.



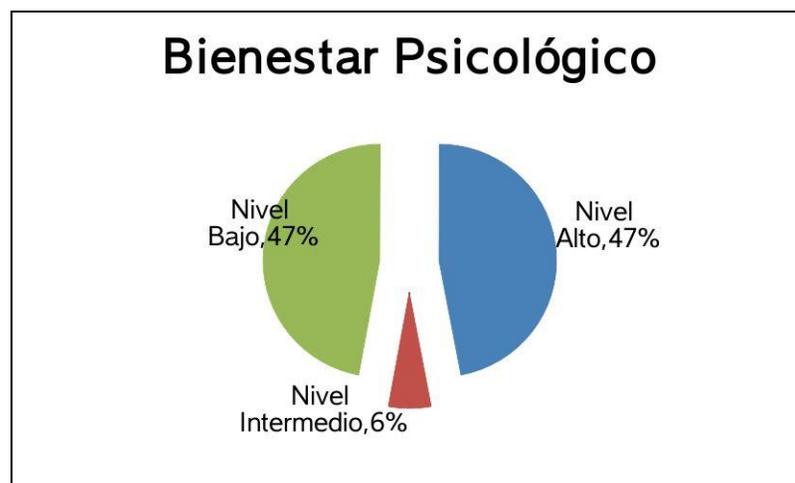
Los resultados del Perfil de Estrés de K. Nowack, indican que un 68% de los trabajadores evaluados son propensos a sentirse perturbados en su trabajo y vida familiar.

Tabla 6. Los 4 reactivos de la escala de Concentración en el Problema indagan acerca de la inclinación de una persona a hacer intentos activos de cambiar su conducta o los estresores ambientales.



Los resultados del Perfil de Estrés de K. Nowack, indican que un 47% de los empleados evaluados se inclinan a hacer pocos o moderados intentos de cambiar su conducta o los estresores ambientales.

Tabla 7. Los 12 reactivos que componen la escala de Bienestar Psicológico valoran la experiencia global del individuo de satisfacción y ecuanimidad psicológica durante los últimos 3 meses.



Los resultados del Perfil de Estrés de K. Nowack, indican que un 47% de las personas evaluadas suelen estar satisfechos consigo y se perciben a sí mismos como capaces de disfrutar la vida; y un 47% de las personas evaluadas experimentan una falta generalizada de bienestar en su vida.

Conclusiones

- ❖ El 71% de los empleados tiene un nivel bajo en los hábitos de salud. Es importante que los empleados formen el hábito de prevención de enfermedades, eso logrará que se desempeñen de forma óptima en su lugar de trabajo y gocen de buena salud. Al implementar las jornadas médicas se está contribuyendo a que tengan buena salud y disminuya el ausentismo.
- ❖ El 73% de los empleados con dificultades en sus relaciones de la red de apoyo social tienen bajo rendimiento. Al llevar a cabo los talleres, convivencias y actividades deportivas se espera que los empleados se sientan satisfechos y puedan verse los resultados.
- ❖ El 44% de los empleados presentan dificultad al momento de enfrentar un problema, con el programa de capacitación se pretende disminuir y en un futuro eliminar a través del acercamiento jefe-empleado para que exista buena comunicación, confianza y seguridad para que cada empleado sea responsable de las decisiones que deba tomar.
- ❖ El 68% de los empleados son vulnerables a sentirse perturbados y expresar conductas con frecuencia e intensidad al enfrentar el estrés del trabajo y la vida cotidiana, como al momento de resolver períodos de incomodidad, apatía o extrañeza, puede disminuir y en un futuro eliminarse con talleres de ayuda psicológica. Esto logrará que los empleados se conozcan y puedan tener una estabilidad emocional, logrando que exista un buen clima organizacional.

Propuesta Programa de Capacitación

Mejorar el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal

Este programa de Capacitación para mejorar el clima laboral se realizó pensando en el capital humano de la institución. Los trabajadores a diario se enfrentan a situaciones de estrés en todos los ámbitos de su vida, lo que hace que se encuentren susceptibles a cualquier situación que les genere más estrés y no puedan desempeñar de forma óptima las labores que le fueron asignadas.

Luego de haber evaluado la muestra de 34 personas se determinó que las áreas que más estrés les genera son: hábitos de salud (prevención), red social, conducta tipo A, fuerza cognitiva, concentración en el problema y bienestar psicológico.

Se propone desarrollar un Programa de Capacitación, el cual se llevaría a cabo en 10 meses, obteniendo resultados a partir de los primeros 2 meses por medio del monitoreo constante de las actividades que se vayan realizando. El objetivo de este Programa de Capacitación es mejorar los hábitos de salud, la red social, conducta tipo A, fuerza cognitiva, concentración en el problema y bienestar psicológico de los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal.

a) Área: Hábitos de Salud

Objetivo: Lograr que los empleados de la institución adopten hábitos de salud, para que se encuentren en chequeos constantes (prueba de glucosa, diabetes, hematología, nutrición, densitometría ósea, osteopenia y osteoporosis, pudiendo estar al tanto de su salud física. Con esto se busca que el empleado se encuentre bien físicamente para que disminuyan las ausencias.

Intervención:

- ❖ La Unidad de Seguridad e Higiene, realizará jornadas médicas durante el año para que los

empleados tengan acceso a consultas con especialistas y algunos exámenes básicos.

- ❖ La Unidad de Seguridad e Higiene informará al personal vía correo electrónico sobre las diferentes jornadas a realizar durante el año. Asimismo, compartirá información a través de afiches y correos electrónicos informativos sobre las diferentes enfermedades y riesgos que pueden correr al no detectarlas a tiempo.
- ❖ Se dará seguimiento a las consultas en el caso de los empleados que lo necesiten. El médico de la Dirección de Recursos Humanos, llevará el registro de los empleados que participen en las jornadas, en el cual anotará los resultados de los exámenes, si se les administra un medicamento y será el encargado de monitorear su peso, estatura, edad, presión arterial.
- ❖ Las jornadas se realizarán los dos primeros días hábiles de cada mes.

No.	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Jornada de Nutrición		X										
2	Prueba de Glucosa, otorgando a las personas que lo necesiten tratamiento inicial para la Diabetes.			X									
3	Jornada de Ultrasonidos				X								
4	Examen de Hematología Completa					X							
5	Jornada de Densitometría Ósea para Detección temprana de Cuadros de Osteopenia y Osteoporosis						X						
6	Jornada “Día de la Salud” Vacunación contra influenza							X					
	Entrega de tabletas de ácido fólico a las mujeres comprendidas entre el rango de edad de 20 a 49 años de edad.												

	Entrega de medicina natural para diferentes tratamientos.												
7	Jornada de Nutrición							X					
8	Jornada de Ultrasonidos								X				
9	Examen de Hematología Completa									X			
10	Jornada de Densitometría Ósea para Detección temprana de Cuadros de Osteopenia y Osteoporosis											X	

Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la institución, de acuerdo a cada unidad, departamento y subdirección.

Recursos:

- ❖ **Infraestructura:** La programación será mensual, se utilizará la clínica del Médico de la Dirección de Recursos Humanos. En el caso de la jornada de vacunación, se utilizará el comedor para poder atender más rápido a los empleados.
- ❖ **Materiales y Equipo:** esto dependerá de que trate la jornada médica y el especialista brindará lo necesario para llevar a cabo la actividad.

No.	Actividad	Material y Equipo	Valor por jornada	Total
1	Prueba de Glucosa	Glucómetro	Q 5,000.00	Q 10,000.00
2	Ultrasonidos	Equipo para ultrasonido portátil	Q0.00	Q 0.00*
3	Prueba de Hematología Completa		Q 8,000.00	Q16,00.00**
4	Prueba de Densitometría Ósea		Q 0.00	Q 0.00
5	Medicamentos para diferentes enfermedades	Son donados por casas médicas	Q 0.00	Q 0.00
TOTAL				Q 26,000.00

*El examen del ultrasonido no tendrá ningún valor, debido a que no se entregará un informe escrito. El jefe de Seguridad e Higiene Laboral hará dicha gestión. Las personas que estén interesadas en darle seguimiento al examen, podrán avocarse con dicho especialista o con su médico particular.

**La prueba de Hematología completa corre por cuenta del empleado. El jefe de Seguridad e Higiene Laboral gestionará que la prueba de laboratorio sea a un precio bajo.

***Se realiza el presupuesto de esta área por aun aproximado de 180 empleados.

Los especialistas brindarán el servicio de forma gratuita y darán seguimiento a los empleados que así lo desean posteriormente en el ámbito privado.

- ❖ Personal: Para esta intervención se necesitará de un especialista según la jornada a realizar.
- ❖ Tiempo estimado: la jornada médica se desarrollará los dos primeros días hábiles de cada mes, en horario de 9:00 am a 5:30pm.

Responsable: El jefe de cada unidad de Higiene y Seguridad es el responsable de esta actividad y deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

b) Área: Red Social

Objetivo: Fortalecer las relaciones con familiares, amigos y compañeros de trabajo, evitando conflictos que entorpezcan el desempeño individual y de grupo repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

Intervención:

El Departamento de Capacitación realizará talleres para:

- ❖ A través de talleres se les enseñará a identificar las causas que generan conflictos con la red de apoyo social (familiares, amigos y compañeros de trabajo), luego se trabajará en minimizar las conductas que ocasionan conflicto con su red de apoyo social y se evaluará el progreso cada dos meses.
- ❖ Brindar las herramientas para fortalecer las relaciones con la red de apoyo social (familiares,

amigos y compañeros de trabajo). Se sugiere que los empleados organicen su tiempo libre para realizar actividades en familia y con amigos (salir de paseo, caminar, ver películas, cocinar, si tuvieran niños ir a pasos y pedales o el zoológico, entre otras).

- ❖ Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su red de apoyo social (familiares, amigos y compañeros de trabajo), a través de la aplicación de las herramientas brindadas en el taller.
- ❖ Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- ❖ Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo. Los temas sugeridos son: liderazgo efectivo, trabajo en equipo, trabajo colaborativo. Esta actividad puede desarrollarse cada dos meses, teniendo como objetivo que los líderes puedan formar buenos líderes dentro de su equipo de trabajo.
- ❖ El Departamento de Capacitación, para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, organiza actividades recreativas (convivencias y torneos deportivos) fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo. Dichas actividades pueden desarrollarse una vez al año. El patrocinio se solicita a la Dirección de Educación Física, quienes brindan apoyo con animadores para realizar dinámicas y concursos.
- ❖ Las convivencias ayudarían al personal a conocerse mejor fuera del ambiente laboral y poder compartir con otras personas de la institución. Los torneos deportivos, ayudan a que el personal participe, realice actividades físicas y comparta con sus compañeros de trabajo.

Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la institución, de acuerdo a cada unidad, departamento y subdirección.

Recursos:

- ❖ Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la institución.
- ❖ Materiales y Equipo: Cañonera, equipo de cómputo, sala de reuniones.
- ❖ Personal: El departamento de Capacitación apoyará en la planificación y realización de actividades.
- ❖ Tiempo estimado: Los temas tendrán un tiempo aproximado de 3 horas. Para las

convivencias medio día, y para los torneos deportivos 2 horas cada semana.

Responsable: El Coordinador del departamento de Capacitación figura como responsable, con la colaboración de los jefes de unidad o departamento. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. El departamento de Capacitación tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

c) Área: Concentración en el Problema

Objetivo: Reforzar en los empleados la identificación de problemas, a través del reconocimiento de situaciones que puedan surgir en el ambiente laboral, así como en las tareas que están bajo su responsabilidad; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad. Se implementará el uso de diferentes técnicas cognitivas que permitan al empleado elegir la que les ayude a concentrarse en sus tareas laborales y les facilite solucionar problemas. Se recomienda abordar las 9 técnicas descritas a continuación: técnica del espacio, técnica del objeto, técnica de la respiración, técnica de la separación, técnica de la acción, técnica de “5 más”, técnica del premio, técnica del interés y técnica de los pensamientos.

Intervención:

- ❖ Talleres quincenales en los cuales se brindarán 9 técnicas para mejorar la concentración y solución de problemas, se apoyará al personal para que identifiquen qué factor les ayuda a concentrarse y ponerlo en práctica, logrando que ayuden a los empleados a afrontar problemas, tengan iniciativa para buscar soluciones y les dé seguridad para hacerse responsables de sus acciones.
- ❖ Mantener una buena comunicación entre jefe-colaborador de manera que puedan establecer objetivos claros, concretos y factibles. Se realizarán reuniones quincenales para darle seguimiento a las tareas asignadas a los empleados, y que exista retroalimentación.
- ❖ Establecer objetivos medibles establecidos entre los jefes y colaboradores, y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la institución, de acuerdo a cada unidad, departamento y subdirección.

Recursos:

- ❖ **Infraestructura:** La programación quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.
- ❖ **Materiales y Equipo:** Cada colaborador deberá tener a la mano su agenda o block de notas.

Cantidad	Materiales	Valor Unitario	Valor Total
10	Resmas de Papel Bond	Q 25.00	Q 250.00
200	Lapiceros	Q 2.00	Q 400.00
200	Lápices	Q 1.00	Q 200.00
200	Marcadores	Q 2.00	Q 400.00
20	Rollos de cinta adhesiva	Q 4.00	Q 80.00
TOTAL			Q 1,330.00

- ❖ **Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.
- ❖ **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 30 minutos y un máximo de 60 minutos.

Responsable: El jefe de cada unidad o departamento que figura como líder de equipo. Cada jefe de unidad o departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las

mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

a) Área: Conducta Tipo A, Fuerza Cognitiva y Bienestar Psicológico

- ❖ **Objetivo:** Lograr que los empleados sean menos propensos a sentirse perturbados y expresar conductas con frecuencia e intensidad al enfrentar el estrés del trabajo y la vida cotidiana (Desconfianza, enojo, hostilidad), así como, ser menos vulnerables al momento de resolver períodos de incomodidad, apatía o extrañeza.

Intervención:

- ❖ El departamento de capacitación coordinará y brindará talleres de ayuda psicológica para los empleados. Temática: Asertividad, control de ira, control de estrés y Asertividad.
- ❖ Para que los talleres sean de provecho para los empleados, se organizarán grupos de 15 personas, incluyendo personas de diferentes unidades, departamentos y subdirecciones.
- ❖ Los talleres se llevarán a cabo los primeros seis días hábiles de cada mes.

Se abordará un tema por taller.

No.	Temas	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6
Grupo 1	<ul style="list-style-type: none"> ○ Autoestima ○ Control de Ira ○ Control de Estrés ○ Asertividad 	X					
Grupo 2		X					
Grupo 3			X				
Grupo 4			X				
Grupo 5				X			
Grupo 6				X			
Grupo 7					X		
Grupo 8					X		
Grupo 9						X	
Grupo 10						X	
Grupo 11							X
Grupo 12							X

Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la institución, de acuerdo a cada unidad, departamento y subdirección.

Recursos:

- ❖ **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la institución.
- ❖ **Materiales y Equipo:** Cañonera, equipo de computación. Hojas de papel bond, lapiceros y marcadores.

Cantidad	Materiales	Valor Unitario	Valor Total
10	Resmas de Papel Bond	41 Q 25.00	Q 250.00
200	Lapiceros	Q 2.00	Q 400.00
200	Lápices	Q 1.00	Q 200.00
200	Marcadores	Q 2.00	Q 400.00
20	Rollos de cinta adhesive	Q 4.00	Q 80.00
TOTAL			Q 1,330.00

- ❖ **Personal:** Para esta intervención
- ❖ será necesario que las Psicólogas del Departamento de Capacitación desarrollen los talleres.
- ❖ **Tiempo estimado:** Cada taller tendrá un tiempo máximo de 4 horas.

Responsable: El Coordinador del Departamento de Capacitación es el responsable del desarrollo de los talleres. Deberá monitorear las actividades a través de encuestas realizadas a los participantes al final de cada taller para retroalimentación. Las encuestas pretenden evaluar el contenido del taller y a la persona que lo desarrolla.

Proceso de Monitoreo y Registro de Mejoras y Resultados

Durante el desarrollo de las actividades, talleres, convivencias y capacitaciones del Programa “Mejorar el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal”, se llevarán registros de asistencia y monitoreo de personal.

Los registros de asistencia estarán a cargo del Responsable de la actividad a realizar, quien tendrá la responsabilidad de realizar un informe indicando como se desarrolló la actividad, si la participación de los empleados fue la esperada, si todas las personas convocadas participaron de las actividades y observaciones de situaciones que se vivieron durante la misma. Este informe será presentado ante los Subdirectores y Director de la Institución para dar a conocer como se está llevando a cabo el proceso para mejorar el Clima Laboral de dicha Institución.

El monitoreo o registro de mejoras estará a cargo del Coordinador (a) o Jefe de cada Departamento o Unidad, quienes cada dos meses llenarán una ficha que evalúa los 6 aspectos que se reforzarán a través de las actividades, capacitaciones y talleres descritos en la Propuesta de Capacitación. Luego de realizar la evaluación el Coordinador (a) o Jefe de cada Departamento o Unidad, elaborará un informe que será presentado ante los Subdirectores y Director de la Institución para dar a conocer como se está llevando a cabo el proceso para mejorar el Clima Laboral de dicha Institución.

FORMULARIO DE REGISTRO DE PARTICIPANTES

TEMA	
CAPACITADOR	
LUGAR	
FECHA	

PARTICIPANTES

NO.	NOMBRE	PUESTO	DEPARTAMENTO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

FICHA DE MONITOREO BIMENSUAL

NOMBRE
PUESTO
DEPARTAMENTO
FECHA

INSTRUCCIONES: Evaluar los aspectos del empleado que se han reforzado por medio de capacitaciones, talleres, etc. Dicha evaluación es en la del 1 al 10, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el más alto.

1. ¿Cómo se encuentra la salud del empleado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Han mejorado las relaciones con su red de apoyo social?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿El empleado ha sido menos propenso a manejar situaciones de estrés, enojo e irritabilidad?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. El empleado se ha sentido perturbado con su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. El empleado ha mostrado interés al momento de afrontar y resolver un problema.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. El empleado se siente bien consigo mismo en su área laboral.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

OBSERVACIONES

--

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN (JEFE INMEDIATO)

NOMBRE
CARGO
FIRMA Y SELLO

Presupuesto de la Propuesta Programa de Capacitación

“Mejorar el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Estatal”

Para llevar a cabo el desarrollo de este programa de capacitación, es de vital importancia contar con capital para poder cubrir ciertos gastos.

A continuación se desglosa el presupuesto por cada área a abordar.

No.	Actividad	Valor Actividad
1	Hábitos de Salud	Q 26,000.00
2	Red Social**	Q 0.00
3	Concentración en el problema	Q 1,330.00
4	Conducta tipo A, Fuerza Cognitiva y Bienestar Psicológico	Q 1,330.00
	TOTAL	Q 28,660.00

**Las actividades realizadas dentro del área de red social tendrán patrocinio de la Dirección de Educación Física.

Los valores dentro de este presupuesto, son aproximados, pueden variar de acuerdo a las cotizaciones que se realicen con diferentes proveedores.

Recomendaciones

- ❖ Dar a conocer por medio de un informe escrito y una reunión la propuesta de capacitación al personal directivo de la Dirección de Recursos Humanos, resolver dudas e inquietudes sobre el mismo.

- ❖ A través de la suscripción de un acta de compromiso durante la reunión de presentación de la propuesta de capacitación, donde el personal directivo de la Dirección de Recursos Humanos se compromete a poner en marcha dicha propuesta para tener un buen Clima Laboral dentro de la Institución.

- ❖ Hacer conciencia en los Jefes o Coordinadores de las diferentes unidades de la Dirección de Recursos Humanos para que acompañen la implementación del programa de capacitación y le permitan al personal participar en las diferentes actividades.

- ❖ Que la Dirección de Recursos Humanos estimule a cada miembro del personal para mejorar su productividad y pueda obtenerse un buen rendimiento del talento humano.

Referencias Bibliográficas

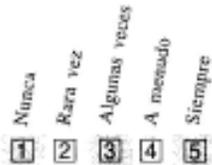
- ❖ Ashkanasy, N. M.; Wilderom, C. P. M. y Peterson, M. F. (2000). Handbook of organizational culture and climate. USA: Sage Publications, Inc.
- ❖ Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- ❖ Creed, F.(1985). Life events and physical illness. Journal of Psychosomatic Research, 29 113-123.
- ❖ Goldstein, I. L. (1990). Organizational climate and culture. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- ❖ Guillen Gestoso, C; y Guil Bozal, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. México: Mc Graw-Hill.
- ❖ Hernández, R., Collado, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. México: McGrawHill.
- ❖ Jaime Santana, P., y Araujo Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (Ed.), Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM 1, pp. 296-324. Palma de Mayorca.
- ❖ Joyce, W. F., y Slocum, J. W. (1990). Strategic context and organizational climate. San Francisco Jossey Bass.
- ❖ Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University.
- ❖ Münch Galindo, L. (2009). Fundamentos de Administración. México: Trillas.

- ❖ Nowak, K. M. (1999). Perfil de Estrés. México: Manual Moderno.
- ❖ Rabkin, J. y Struening, E. (1976). ⁴⁸ Acontecimientos de la vida, el estrés y la enfermedad. Ciencia, 194, 1013-1020.
- ❖ Sánchez Encinasm J. L., y García Domínguez, M. I. (s/f). Estudio del clima laboral del personal de enfermería de las unidades de salud mental de un hospital. Almería: Asociación de Enfermería en Salud Mental.
- ❖ Universidad Panamericana (2013). Manual de Estilo para Elaborar Opciones de Egreso. Guatemala.

ANEXOS

PARTE I

A continuación se le presenta una lista de seis categorías principales de estresores o "problemas" que la gente experimenta en su trabajo y en su vida personal. Los problemas son experiencias y condiciones de la vida cotidiana que se perciben como importantes e irritantes, molestas, hirientes o amenazantes para el bienestar de alguien. Utilice la escala de respuestas para indicar la frecuencia con la que ha experimentado estos problemas durante los últimos 3 meses.



- 1. PROBLEMAS DE SALUD** (p. ej., preocupaciones acerca de su salud, tratamiento médico, apariencia física, consumo de alcohol o tabaco en exceso, limitaciones físicas, síntomas físicos, cambio en la condición médica existente, efectos colaterales de la medicación, etc.).
- 2. PROBLEMAS EN EL TRABAJO** (p. ej., insatisfacción laboral, problemas con el jefe, falta de reconocimiento, preocupación por sobresalir, aburrimiento en el trabajo, explotación, preocupación por la seguridad en el trabajo, relaciones laborales, carga de trabajo, presión de tiempo, sueldo, horario, viajes de trabajo, etc.).
- 3. PROBLEMAS FINANCIEROS** (p. ej., impuestos, inversiones, pago de hipoteca, deudas, inseguridad financiera, préstamos, falta de dinero para viajar, cuentas pendientes, financiamiento para la educación de los hijos, problemas legales, reparaciones de casa y automóvil, planes de jubilación, etc.).
- 4. PROBLEMAS FAMILIARES** (p. ej., problemas de salud de los miembros de la familia, preocupación por parientes, problemas con padres ancianos, líos en las relaciones familiares, dificultades con los hijos, equilibrio entre el trabajo y la familia, cuidado de mascotas, etc.).
- 5. PROBLEMAS SOCIALES** (p. ej., problemas con los vecinos, obligaciones y expectativas sociales, dificultades con amigos, conocer a otras personas, soledad, incapacidad para expresarse, chismes, celos, demasiadas responsabilidades sociales, poco tiempo para descansar, compañía inesperada, tiempo insuficiente para realizar actividades sociales, conflictos interpersonales, etc.).
- 6. PROBLEMAS AMBIENTALES** (p. ej., clima, ruido, contaminación, noticias sobre eventos actuales, delincuencia, prejuicios, política, seguridad ambiental, etc.).

PARTE II

¿Con qué frecuencia estas afirmaciones lo describen en los últimos 3 meses?



7. Invirtió algo de su tiempo libre en deportes o actividades físicas, como jardinería, reparaciones en la casa, baile, tenis, golf, softbol, básquetbol, boliche, caminata, raquetbol, etc.
8. Hizo ejercicio durante al menos de 20 a 30 minutos, tres veces a la semana para mejorar su tono muscular, fuerza o flexibilidad (p. ej., estiramiento, fiscoconstructivismo, calistenia, ejercicios isométricos, etc.).
9. Invirtió al menos de 20 a 30 minutos para realizar algún tipo de ejercicio físico intenso al menos tres veces por semana (p. ej., aeróbicos, trotar, nadar, caminar a paso vivo, etc.).
10. Se motivó a sí mismo(a) mientras trabajaba o jugaba, aun cuando se sintiera cansado(a), fatigado(a) o exhausto(a).
11. Perdió una noche completa de sueño o gran parte de ésta debido al trabajo o a actividades recreativas.
12. Durmió menos de lo que necesitaba porque se desveló o tuvo que levantarse demasiado temprano.
13. Durmió menos de lo que necesitaba porque tuvo problemas para conciliar el sueño o durmió menos tiempo del usual.
14. Dejó de hacer actividades frecuentes que le resultaban relajadoras y tranquilizantes (p. ej., pasatiempos, leer, ver televisión, escuchar radio, etc.).
15. Mantuvo contacto físico cercano o íntimo con alguien que tenía un padecimiento, infección o enfermedad (p. ej., besos, compartió comida, ocuparon el mismo auto u oficina, usó los mismos cubiertos o el mismo vaso, etc.).

continúa en la siguiente página

Nunca
1
Rara vez
2
Algunas veces
3
A menudo
4
Siempre
5

16. Continúo con su trabajo u otras actividades, aun cuando experimentó el síntoma de alguna enfermedad (p. ej., fiebre, nariz constipada, estornudos, calosfríos, etc.).
17. No tuvo tiempo para orinar o evacuar de manera regular diariamente.
18. Practicó sexo seguro (p. ej., tomó las precauciones necesarias como limitar el número de sus compañeros sexuales o utilizar condones para minimizar el riesgo de contraer o esparcir enfermedades de transmisión sexual).
19. No pudo tomar las medicinas que le recetó el doctor o los complementos que no necesitan receta (p. ej., vitaminas o minerales), los cuales suele consumir.
20. No pudo mantener sus hábitos de salud preventiva (p. ej., evitó revisiones médicas, descuidó la higiene bucal, no se hizo su autoexamen mensual de mama, ignoró los niveles elevados de colesterol y presión arterial).
21. Ingerió una o dos tabletas de aspirina, no sustitutos como el acetaminofen (p. ej., Tylenol) o ibuprofeno (p. ej., Advil, Nuprin, Mediprin), tres o cuatro veces a la semana.
22. No tomó un desayuno adecuado o nutritivo al principio de cada día.
23. A diario comió una variedad balanceada de alimentos nutritivos de los principales grupos en cada una de sus comidas principales (p. ej., frutas, vegetales, pescado, carnes, pollo, productos lácteos y granos como arroz, pan, cereales).
24. Estuvo al tanto o restringió su consumo diario de grasas saturadas, colesterol, sodio, azúcar y calorías totales.
25. Comió comida rápida o chatarra (p. ej., pastelillos, dulces, papas fritas) en lugar de una comida completa.

Nunca
1
Rara vez
2
Algunas veces
3
A menudo
4
Siempre
5

26. No tomó una comida importante que usted acostumbra tener durante el día.
27. Tomó medicinas o alimentos a los que es muy sensible o alérgico, lo que le produjo malestar estomacal u otros efectos colaterales negativos (p. ej., mareo, náuseas, jaqueca).
28. Tomó dos o más tazas de bebidas cafeinizadas en 24 horas (p. ej., café, té, cocoa, bebidas sin alcohol) o comió a diario comida con mucha cafeína (p. ej., chocolate).
29. Consumió más de dos copas de alcohol en 24 horas (p. ej., vino, cerveza, whisky, cóctel).
30. Consumió drogas con motivos sociales, recreativos o no médicos (p. ej., cocaína, marihuana, estimulantes, depresores).

Utilice la siguiente escala de respuestas para indicar el número de cigarrillos que fuma durante un día.

Ninguno
1
1 a 4 cigarrillos
2
5 a 10 cigarrillos
3
11 a 20 cigarrillos
4
Más de una cajetilla
5

31. Consumo de cigarrillos

PARTE III

¿Con qué frecuencia estas personas se escapan de sus propias ocupaciones para hacerle a usted ya sea el trabajo o la vida personal más fáciles y satisfactorios? (Marque su respuesta con la siguiente escala para los enunciados 32 al 41.)

A

- Nunca
1
- Rara vez
2
- Algunas veces
3
- A menudo
4
- Siempre
5
- No aplicable
6

32. Jefe inmediato o supervisor
33. Otras personas en el trabajo
34. Cónyuge, novio(a) o persona significativa
35. Miembros de la familia o parientes
36. Amigos

¿Con qué frecuencia se refiere a estas personas para mantener su rutina diaria y laboral de manera eficiente (p. ej., les expresa sus sentimientos, busca su consejo, ellos apoyan sus esfuerzos, le brindan aceptación, amor, empatía, etc.)?

- Nunca
1
- Rara vez
2
- Algunas veces
3
- A menudo
4
- Siempre
5
- No aplicable
6

37. Jefe inmediato o supervisor
38. Otras personas en el trabajo
39. Cónyuge, novio(a) o persona significativa
40. Miembros de la familia o parientes
41. Amigos

Utilice la siguiente escala de respuestas para indicar qué tan satisfecho se siente con el apoyo social que le han proporcionado las personas listadas en los enunciados 42 a 46 cuando usted lo necesita.

B

- No del todo satisfecho
1
- Poco satisfecho
2
- Moderadamente satisfecho
3
- Muy satisfecho
4
- Extremadamente satisfecho
5
- No aplicable
6

42. Jefe inmediato o supervisor
43. Otras personas en el trabajo
44. Cónyuge, novio(a) o persona significativa
45. Miembros de la familia o parientes
46. Amigos

PARTE IV

En los enunciados del 47 al 56 utilice la siguiente escala de respuestas para indicar la frecuencia con que estas afirmaciones describen la forma en que usted actúa o se siente.

- Nunca
1
- Muy pocas veces
2
- A menudo
3
- La mayor parte del tiempo
4
- Siempre
5

47. Me siento apurado(a) y presionado(a) por el tiempo (p. ej., sin el tiempo suficiente para hacer todo en el trabajo o las cosas de la casa).
48. Mis actividades y mi horario me hacen estar tan activo(a) y ocupado(a) como es posible llevándome al límite de mi energía y capacidad.
49. Cuando me siento molesto(a), incómodo(a) o enojado(a) ante el trabajo y el estrés, tiendo a expresar lo que siento y lo que pienso a los demás.
50. Tiendo a ser brusco(a) y competitivo(a) tanto en el trabajo como en el juego.
51. Cuando estoy formado(a) en una fila, suelo preguntarme por qué los demás son tan incompetentes (p. ej., empleados, cajeros, aquellos que están al principio en la fila, etc.).
52. Tengo una gran necesidad de superarme y ser el(la) mejor en cualquier cosa en la que participo.
53. Tiendo a sentirme molesto(a) e impaciente cuando tengo que esperar por cualquier cosa (p. ej., el tráfico, las filas al hacer las compras, el servicio lento, los retrasos en las citas, etc.).
54. Tiendo a comer, caminar, hablar y hacer la mayoría de las cosas de manera rápida.
55. Me parece fácil decirle a los demás en el trabajo o en la casa cuando me siento frustrado(a), molesto(a) o enojado(a) con ellos.
56. Tanto en el trabajo como en la casa tiendo a verificar lo que mis compañeros o familiares hacen para asegurarme de que todo esté bien hecho.

continúe en la siguiente página

PARTE V

Los enunciados del 57 al 86 describen las creencias de la gente. ¿Qué tanto está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación? Utilice la siguiente escala para señalar sus respuestas.

- Completamente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo
- 1 2 3 4 5

57. Mi participación en actividades fuera del trabajo y en pasatiempos me hace sentir que tengo un significado y un propósito.
58. Mediante la participación en asuntos políticos y sociales, la gente puede influir sobre la política y eventos mundiales.
59. Siempre puedo apoyarme y auxiliarme de mi familia y amigos cuando todo lo demás se ve sombrío.
60. Prefiero hacer cosas arriesgadas, excitantes y audaces más que apegarme a la misma rutina y estilo de vida cómodos.
61. Ser exitoso es producto del trabajo arduo; la suerte tiene poco o nada que ver.
62. Hay relativamente pocas áreas de mí mismo(a) en las que me siento inseguro(a), demasiado tímido(a) o falto(a) de confianza.
63. En general tiendo a ser un tanto crítico(a), pesimista y cínico(a) acerca de la mayor parte de las cosas en mi trabajo y en mi vida.
64. En mis circunstancias actuales, se necesitaría muy poco para hacerme dejar la institución o empresa en la que trabajo.
65. No me siento satisfecho(a) con mi actual participación en las actividades cotidianas y el bienestar de mi familia y amigos.
66. En general, preferiría tener las cosas bien planeadas por anticipado más que enfrentarme a lo desconocido.
67. La mayor parte de la vida se desperdicia en actividades sin sentido.

- Completamente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo
- 1 2 3 4 5

68. Suelo sentirme inquieto(a), incómodo(a) o inseguro(a) cuando interactúo socialmente con otros.
69. Rara vez digo o pienso que no soy lo bastante bueno(a) o capaz para lograr algo.
70. Me siento comprometido(a) con mi empleo y las actividades laborales que estoy realizando en la actualidad.
71. Tiendo a ver la mayoría de los cambios, desilusiones y retrasos en la vida y el trabajo como amenazantes, dañinos o estresantes, más que como un reto.
72. Suelo explorar rutas nuevas y diferentes a los lugares a los que me traslado con frecuencia sólo por variar (p. ej., al trabajo o a la casa).
73. Los demás actuarán de acuerdo con sus propios intereses sin importar lo que yo intente decir o hacer para influirlos.
74. Sé que puedo tener éxito en casi cualquier cosa si tengo la oportunidad de ver cómo otros hacen las cosas o me enseñan cómo hacerlo.
75. Supongo que algunas cosas pueden salir mal de vez en cuando, pero no tengo ninguna duda de que soy capaz de afrontar de manera eficaz casi cualquier cosa que se me presente.
76. La mayoría de las cosas en las que participo (p. ej., trabajo, comunidad, relaciones) no constituyen un reto ni son muy estimulantes ni recompensantes.
77. Es probable que me sienta frustrado(a) y molesto(a) si mis planes no resultan exactamente como yo esperaba o si las cosas no se pueden hacer de la forma que yo deseaba.
78. Existe una relación directa entre cuánto trabajo y el éxito y el respeto que tendré.

continúa en la siguiente página

Completamente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Completamente en desacuerdo
 1 2 3 4 5

- 79. No siento que en los últimos tiempos haya logrado mucho que en realidad sea importante o significativo con respecto a mis objetivos de vida y al futuro.
- 80. Suelo pensar que soy inadecuado(a), incompetente o menos importante que otros que conozco y con quienes trabajo.
- 81. Muchas veces siento que tengo poco control e influencia sobre las cosas que me pasan.
- 82. Si algo cambiara o saliera mal en mi vida en este momento, siento que no sería capaz de afrontarlo con eficiencia.
- 83. Cuando hay algún cambio en el trabajo o en la casa, suelo pensar que va a suceder lo peor.
- 84. Las cosas en el trabajo y en la casa son bastante predecibles hasta el momento y cualquier cambio sería demasiado difícil de manejar.
- 85. En realidad no puedes confiar en demasiadas personas porque la mayoría de ellas está buscando cómo mejorar su bienestar y su felicidad a costa tuya.
- 86. La mayoría de las cosas significativas proviene de definiciones internas, más que externas, de éxito, logro y satisfacción.

PARTE VI

Aunque cada problema o estresor que experimentamos puede manejarse de manera diferente, la mayoría de nosotros emplea formas características para afrontarlos cada día. Los enunciados del 87 al 106 describen maneras comunes de afrontar los estresores, las incomodidades, las molestias y los retos que se nos presentan. Utilice la siguiente escala de respuestas para indicar la frecuencia con la que usted tiende a recurrir a cada una de estas técnicas y aproximaciones para manejar su vida personal y laboral.

Nunca
 Rara vez
 Algunas veces
 A menudo
 Siempre
 1 2 3 4 5

- 87. Concentro mis pensamientos en los aspectos más positivos del evento o situación (p. ej., lo que puedo aprender del evento o situación o las consecuencias positivas que puede tener).
- 88. Pienso en momentos, eventos y experiencias felices cuando enfrento problemas y frustraciones.
- 89. Imagino que las cosas mejoran y me siento confiado(a) de que puedo manejarlas.
- 90. Me concentro en lo que me molesta hasta que me siento más seguro(a) y cómodo(a) acerca del problema.
- 91. Digo y pienso en cosas positivas para mí que me hacen sentir mejor en cuanto a la situación o evento estresante (p. ej., "todo va a salir bien").
- 92. Me culpo, me crítico y "me pongo por los suelos" por crearme o causarme de alguna manera mi problema.
- 93. Me dedico a pensar sobre lo que debí o no haber hecho en una situación particular.
- 94. Pienso y me concentro en lo peor que pudo suceder en una situación determinada.
- 95. Saco el tema y lo hablo con otros de manera excesiva ("machacando sobre lo mismo").
- 96. Pienso en el problema constantemente, de día y de noche (no soy capaz de "abandonarlo" y dejar de ahondar en lo que me molesta).

Nunca
1
Rara vez
2
Algunas veces
3
A menudo
4
Siempre
5

97. Minimizo la importancia de lo que me molesta burlándome o bromeando sobre ello (es decir, uso el humor para poner el evento o la situación en perspectiva).
98. Evito pensar en ello cuando me viene a la mente (es decir, soy capaz de olvidarme y dejar de ahondar en lo que me molesta).
99. Me impulso a seguir adelante con mi vida y a canalizar mi energía en cosas más productivas para minimizar mi frustración e insatisfacción.
100. Me digo cosas como “deja de pensar en eso” o “no es momento para pensar en eso”, cuando me siento frustrado(a), irritado(a) o molesto(a).
101. Lo veo como algo que ya sucedió y que se terminó (o sea, “lo que pasó, pasó”).
102. Hablo con otros y les pido su opinión, un consejo, recomendaciones, ideas o sugerencias.
103. Les pido a otros que cambien o modifiquen su conducta de modo que las cosas mejoren para mí.
104. Desarrollo un plan de acción y lo llevo a cabo para afrontar de manera más eficaz la situación en el futuro.
105. Cambio la situación o modifico mi conducta para minimizar o aliviar mi frustración o insatisfacción.
106. Recuerdo mis experiencias pasadas y me imagino la manera más conveniente de resolver el problema o mejorar la situación de forma productiva y eficaz.

PARTE VII

A continuación se presenta una lista de sentimientos y actitudes comunes que la gente experimenta. Utilice la escala de respuestas para indicar la frecuencia con la que ha experimentado o sentido cada una de ellas durante los últimos 3 meses.

Nunca
1
Rara vez
2
Algunas veces
3
A menudo
4
Siempre
5

107. Sentirse feliz y satisfecho(a) con su vida social.
108. Sentirse estimulado(a) y motivado(a) por su trabajo y su vida.
109. Sentirse capaz de relajarse y experimentar bienestar fácilmente.
110. Sentirse mental y físicamente calmado(a), relajado(a) y libre de tensión.
111. Despertarse anticipando un día interesante y emocionante.
112. Sentirse amado(a), querido(a) y apoyado(a) sinceramente por las personas cercanas a usted.
113. Disfrutar de manera genuina las cosas en las que participa.
114. Sentir que su futuro es esperanzador y promisorio.
115. Sentirse confiado(a), optimista y seguro(a) de sí mismo(a).
116. Sentirse a gusto con su vida.
117. Sentirse comprometido(a) con sus actividades cotidianas y sus relaciones actuales.
118. Sentirse satisfecho(a) con sus logros personales y profesionales.

PARTE VIII

En los enunciados 119 a 123 marque con una V para “Verdadero” o una F para “Falso”.

Verdadero
Falso
V F

119. Nunca en mi vida he estado enfermo(a) ni un día.
120. He estado deprimido(a) al menos una vez en mi vida.
121. Nunca he dicho algo malo acerca de otra persona.
122. Nunca en mi vida he mentado.
123. Siempre he tenido malos pensamientos sobre otras personas.