



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

EFECTOS DEL ESTRÉS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Irma Maribel López Orrego

Guatemala de la Asunción, noviembre del año 2024

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro José Mariano González Barrios

Docentes titulares

Cc. Archivo

CODIPs. 2938 -2024

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

2 de octubre de 2024

Licenciado (a)
LÓPEZ ORREGO IRMA MARIBEL
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto CUARTO** del **Acta CINCUENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTICUATRO (55-2024)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de septiembre del año 2024, que copiado literalmente dice:

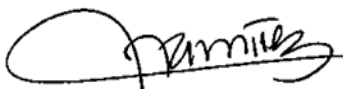
“CUARTO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Efectos del estrés en el clima organizacional”** de la maestría en Gestión Humana y Organizacional realizado por:

LÓPEZ ORREGO IRMA MARIBEL
Registro Académico: 201216503
CUI: 1658749450108

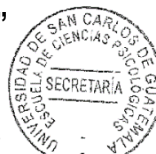
Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.Sc. Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARIA DE ESCUELA II



D.E.P.Ps 269-2024

Guatemala 25 de septiembre de 2024

**Autorización para impresión trabajo de graduación
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL 1ra cohorte**

Licenciado (a)

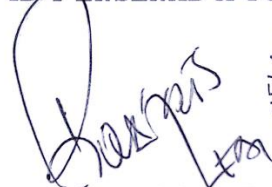
LÓPEZ ORREGO IRMA MARIBEL

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto TERCERO del ACTA No. CADEP-Ps-11-2024 de fecha treinta de agosto del dos mil veinticuatro: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe de los trabajos de graduación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra, 2da. 3ra y 4ta cohorte. Estos trabajos representan el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"Efectos del estrés en el clima organizacional"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Maestro Ronald Amilcar Solís
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas



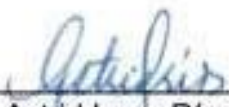
Guatemala, 24 de septiembre de 2021

Maestro
Ronald Solís
Coordinador
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito ***DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE*** al trabajo de graduación de la estudiante **Irma Maribel López Orrego**, previo a optar al grado de Maestra en **Gestión Humana y Organizacional**, el cual acompañé durante su realización. Dicho trabajo de graduación lleva por título **Efectos del estrés en el clima organizacional**.

Atentamente,

(f.) 
M.A. Astrid Irene Ríos Mérida
Colegiado No. 19359

Autor Proyecto de Graduación

Irma Maribel López Orrego Licenciada en Psicología
colegiado 15,447

Índice

	Página
Introducción.....	4
Capítulo 1. Generalidades	5
1.1 Línea de investigación	5
1.1.1 Psicología del trabajo y el área de salud.....	5
1.2 Planteamiento del problema.....	5
1.2.1 Efectos del estrés en el clima laboral	5
1.3 Justificación.....	7
1.4 Alcances y límites.....	7
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo general.....	7
1.5.2 Objetivos específicos.....	8
1.6 Definición de variables.....	8
1.6.1 Estrés laboral.....	8
1.6.2 Clima organizacional.....	8
Capítulo 2. Fundamentación teórica.....	9
2.1 Estrés	9
2.2 Clasificación, modalidades y tipos de estrés.....	12
2.2.1 Estrés agudo.....	12
2.2.2 Estrés crónico.....	12
2.2.3 Tecnoestrés.....	13
2.2.4 Estresores relacionados con las actividades laborales.....	14
2.3 Carga laboral excesiva.....	17
2.4 Relaciones interpersonales insanas.....	19
2.5 Salud mental.....	20
2.6 Otros padecimientos del estrés.....	21
2.7 Riesgos psicosociales del estrés.....	22
2.8 Género y estrés.....	23
2.9 Síndrome general de adaptación (SGA).....	24
2.10 Resiliencia.....	25

2.11 Productividad.....	25
2.12 Clima organizacional.....	29
2.13 Percepción.....	30
2.14 Satisfacción laboral	32
2.15 Motivación	34
2.16 Estabilidad laboral.....	36
2.17 Salario emocional.....	36
2.18 Desempeño laboral.....	40
2.19 Mobbing y estrés.....	42
2.20 Conclusiones validadas de autores consultados.....	44
Capítulo 3. Marco metodológico.....	46
3.1 Diseño de la investigación.....	46
3.2 Sujetos.....	46
3.3 Instrumentos.....	46
3.3.1 Guía de entrevista sobre el clima organizacional.....	46
3.3.2 Árbol de categorías	47
3.3.3 Procedimiento de investigación.....	48
3.4 Diseño y metodología del análisis de la información recabada.....	49
3.5 Método sistemático de análisis de información.....	50
Referencias.....	51
Anexos.....	58

Introducción

El estrés laboral es un tema importante para las organizaciones y los gestores de talento debido a la situación actual. Las manifestaciones de padecimientos físicos y emocionales en los colaboradores limitan a las empresas a lograr las condiciones óptimas esperadas. Según lo establece Salazar Estrada (2009, p. 71), para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas. La importancia en el cumplimiento de ser fuente de salud permitirá cumplir con lo primordial para las organizaciones, la productividad y convertirse en competitiva en su giro de negocio para brindar servicios de calidad.

Autores como Domínguez et al. (2013, p. 1) señalan que la importancia de contar con el mejor talento para el desarrollo del negocio es indispensable. Con el compromiso de ambos, empleados y organizaciones, es posible alcanzar los objetivos y metas establecidas. La responsabilidad de la organización de velar por el bienestar físico y emocional de los empleados se convierte en un factor fundamental para la salud de los mismos. Al ofrecer un clima laboral agradable, los empleados pueden desempeñar las labores de manera efectiva y alcanzar una mayor productividad. Para lograr estos resultados existen distintos programas de apoyo y bienestar de personal, los programas pueden implementarse de forma estratégica y cumplir con la responsabilidad hacia el equipo de trabajo y mantener un clima laboral en óptimas condiciones. Por otro lado, los empleados tienen la responsabilidad de cumplir con las actividades y las atribuciones para el desarrollo del negocio.

La creciente demanda en el mercado y los avances tecnológicos son factores que generan una carga laboral excesiva. En las sociedades, las organizaciones se ven obligadas a cumplir con aspectos como demanda, productividad y resultados óptimos. Asimismo, los empleados cada vez más enfrentan situaciones de presión, tensión y exigencias sobre rendimiento y comportamiento. En consecuencia, el incremento de estrés y las actividades en el diario vivir impactan a los empleados en la organización y en su entorno. Según Morales (2017, p. 11), algunos estudios proponen que la excesiva carga laboral es un factor preponderante que causa estrés a los empleados y afecta de manera negativa en el desarrollo de las actividades. Es necesario que los gestores de talento se enfoquen en encontrar un balance entre vida y trabajo para disminuir el estrés. La necesidad de implementar estrategias para lograr el cumplimiento de las actividades laborales a

manera de no afectar a los empleados en su estado físico y emocional, es labor de los responsables de la gestión del talento humano (Toledo, 2018, p. 10).

Esta investigación pretende realizar un análisis sobre los factores que causan estrés en los empleados, así como los padecimientos físicos y emocionales que presentan y como estos afectan al clima laboral dentro de la organización. La importancia de un buen clima laboral en la organización definirá la calidad del trabajo, también es un factor que atrae y retiene al mejor talento para que sea parte del negocio. Es importante que los empleados se sientan identificados con la organización, para ello se deben mantener las condiciones necesarias donde los colaboradores puedan percibir un ambiente agradable y seguro para el desarrollo de las actividades (Charry Condor, 2018, párr. 10). Para determinar los factores que generan estrés y la forma que afectan el clima laboral de la organización, se realizará la revisión de diferentes investigaciones documentales para tener una panorámica respecto al tema y darle sustento a una nueva perspectiva.

Capítulo 1. Generalidades

1.1 Línea de investigación y área

1.1.1 Psicología del trabajo y el área de salud

El proyecto se basa en la línea de investigación de la psicología del trabajo y el área de salud y prevención planteada por la Escuela de Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Es importante conocer el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización con el fin de implementar estrategias para la prevención de enfermedades físicas y psicológicas en el área laboral. En la actualidad es común encontrarse con diferentes factores que afectan el rendimiento de los colaboradores por las diferentes demandas del mercado y exigencias de la sociedad.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1. Efectos del estrés en el clima laboral

El clima laboral es un tema fundamental en las empresas. Según Bernal (2015, p. 17), “el clima laboral es el ambiente que perciben los trabajadores y forma parte importante en el desempeño”. La importancia de un buen clima en la organización definirá la calidad del trabajo, marcará los parámetros de manera que la empresa sea atractiva para trabajar y genere pertenencia en los colaboradores. Para que los empleados se sientan identificados con la organización, se deben mantener las condiciones necesarias en las que pueda percibir un ambiente agradable, sano y seguro para el desarrollo de las actividades. Como lo establece Salazar Estrada (2009, p. 71), el clima de una organización es afectado por diferentes factores que obstruyen el ambiente, disminuyen la

productividad y el desempeño de los empleados. Por lo tanto, para las organizaciones es necesario poner especial atención en el tema y evitar los padecimientos físicos y emocionales causados por el estrés, mismos que repercuten en la rentabilidad de la organización.

Sánchez Jerez (2018, p. 1) refiere que el estrés laboral es uno de los factores que influyen en el clima de la organización y por ende en el desempeño de los trabajadores. Es necesario hacer énfasis en el clima laboral con el fin de encontrar las causas que provocan un bajo rendimiento en los empleados, así como el impacto que tiene en la vida personal y en la organización. En este sentido las organizaciones deben ofrecer un ambiente satisfactorio a los empleados para que desempeñen sus funciones de manera efectiva; sin embargo, es contradictorio que las organizaciones quieran mejorar el clima y al mismo tiempo incrementan la carga de trabajo. Por tal razón, la carga excesiva de trabajo desencadena algunos tipos de estrés que afectan la salud física y emocional de los empleados (Salazar Tovar, 2017, p. 71).

Los encargados de velar por el bienestar de los empleados deben encontrar respuestas a los siguientes cuestionamientos: ¿Cómo se desarrolla el clima en ambientes de estrés?, ¿Qué percepción tienen los colaboradores de las organizaciones con excesiva carga laboral?, ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima de la organización? Para resolver los cuestionamientos planteados es necesario destacar que los seres humanos se enfrentan a diferentes panoramas que les generan estrés. Por ejemplo, en la vida personal, en la economía y en el área laboral. Las exigencias de la sociedad y los cambios continuos demandan adaptación y progreso personal y profesional. Estas demandas llevan al ser humano a realizar grandes esfuerzos con el fin de alcanzar un nivel de vida y un status en la sociedad. Según González García (2002, p. 16), para lograr un mejor nivel de vida y status en la sociedad, las personas se ven obligadas a tener dos empleos. El incremento de las fuentes de ingresos económicos permite el sostenimiento de la familia y una mejor posición en la sociedad. En la actualidad es común que en el núcleo familiar la pareja trabaje para sufragar los gastos del hogar. En un inicio la mujer busca posicionarse en las organizaciones para trabajar y demostrar sus capacidades; sin embargo, más que un posicionamiento social, el trabajo en el género femenino se ha convertido en una necesidad de subsistencia para la familia. En ocasiones el trabajo en la pareja provoca padecimientos físicos y emocionales causados por el estrés. Para determinar los factores que afectan al clima laboral se realizará la investigación en la Liga Nacional Contra el Cáncer de la Ciudad de Guatemala, con el personal del Departamento de Farmacia con edades entre 20 y 50 años.

1.3 Justificación

La importancia de realizar esta investigación se justifica en los diversos padecimientos que sufren los empleados en las organizaciones. Estos padecimientos se ven reflejados en el desempeño de los mismos, así como en la baja rentabilidad de las organizaciones. La investigación permitirá una amplia información sobre los factores del estrés y cómo estos afectan el clima organizacional en las empresas. Para las organizaciones es importante el logro de los objetivos. Por lo tanto, cualquier factor que afecte al personal en la productividad se convierte en estudio y análisis indispensable de abordar para implementar estrategias necesarias que permitan el incremento de la productividad. Al hacer el análisis en los resultados de la investigación se podrán implementar las estrategias y programas necesarios para reducir los niveles de estrés y mejorar el clima de la organización. Finalmente, la investigación constituye un importante análisis que aportará a las empresas herramientas para que los empleados tengan un buen desempeño. El fin primordial es cumplir con los objetivos planteados en la organización, mantener la competitividad de la misma en el mercado en su giro de negocio, brindar un servicio de calidad, que sea reconocida en la sociedad y que provoque un impacto en los negocios (Visbal Pérez, 2014, p. 122).

1.4 Alcances y límites

La investigación se realizará en la Liga Nacional contra el Cáncer de la Ciudad de Guatemala, zona 11. Se tomará en cuenta al personal del Departamento de Farmacia de la institución y se llevará a cabo durante el primer semestre del año 2021. La investigación permitirá determinar los factores que generan estrés en el personal de la institución y como afectan la salud de los mismos. Entre las limitaciones más relevantes de señalar están la pandemia que atraviesa el país suscitada por el COVID-19, debido a los protocolos de distanciamiento social y medidas de seguridad que ha tomado la institución para resguardar la salud de los empleados y de quienes visitan las instalaciones. La colaboración que puedan brindar los empleados debido a las múltiples actividades laborales por la carga de trabajo que realizan todos los días, así como el tiempo que puedan ocupar para apoyar el proyecto de investigación.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Crear un programa de apoyo para disminuir el estrés laboral y mejorar el clima de la organización, para lograr un buen desempeño en los trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer e incrementar la productividad.

1.5.2 Objetivos específicos.

1. Determinar los factores que causan estrés en el área laboral del personal de la Farmacia de la Liga Nacional Contra el Cáncer.
2. Examinar los efectos que provoca el estrés en el clima laboral en el área de Farmacia de la Liga Nacional Contra el Cáncer.
3. Elaborar un manual con acciones concretas que permitan disminuir el estrés laboral del personal de la Farmacia de la Liga Nacional Contra el Cáncer.

1.6 Definición de variables

1.6.1 Estrés laboral

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2004), el estrés se identifica como un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales por las exigencias profesionales que sobrepasan los conocimientos y habilidades del trabajador en el desempeño de sus labores. Según lo establece Selye (1950) citado en Díaz Martín (2010, párr. 1), el estrés se puede definir como “la reacción a diferentes estresores que causan tensión y por ende impactan en el ser humano en lo físico y emocional de manera negativa, esto provoca el cese de ciertas actividades”. En este sentido se puede decir que el impacto que provoca el estrés, afecta sustancialmente a la organización por la disminución de las actividades que realizan los empleados y no se alcanzan los objetivos planteados.

1.6.2 Clima organizacional

Enríquez (2012, p. 57) señala que el clima organizacional es una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de una organización. En este sentido se puede destacar que el ambiente influye en el comportamiento de los empleados y tiene una duración relativa. Desde su inicio ha sido conocido con diferentes nombres según la época en la que se haya tratado el tema. Lo importante es resaltar que el término ha cobrado relevancia para las organizaciones, quienes buscan mejorar la productividad, alcanzar los objetivos y lograr la competitividad. Algunos autores citados por Gómez Avilés (2020, p. 27), señalan que el clima de una organización surte efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades. Las actividades que se realizan en la organización se componen de un conjunto de variables que comprenden normas, valores, estructuras organizacionales y valores grupales. Por lo tanto, se puede decir que el clima organizacional influye en las variables y el comportamiento

humano dentro de la organización. Para ello es importante tomar en cuenta los factores que intervienen en el clima de la organización.

Capítulo 2. Fundamentación teórica

2.1 Estrés

El Dr. Hans Selye en el año de 1935 citado por Díaz Martín (2010, párr. 4) define al estrés como: “La respuesta adaptativa del organismo ante los diversos estresores”. La palabra estrés proviene de la palabra griega *stringere* que significa provocar tensión. Desde el punto de vista de la física se refiere a la presión ejercida por un cuerpo sobre el otro, el que recibe más presión puede ser destruido. El término también ha sido adoptado por la psicología, convirtiéndose en un denominador del conjunto de síntomas psicofisiológicos como: cansancio, pérdida de apetito, pérdida de peso y astenia, entre otros. Es importante definir la palabra estresores, cuyo significado hace referencia a circunstancias, situaciones imprevistas o contrariedades, condiciones que sobrevienen en la vida y se perciben de manera consciente o inconsciente como una amenaza o dificultad. Selye en el año de 1954 citado por Bonfill Accensi (2016, p. 26) describe tres etapas de adaptación al estrés:

1. **Fase de alarma de reacción:** En esta etapa el cuerpo detecta el estresor y el organismo reacciona automáticamente preparándose para dar una respuesta, ya sea enfrentarse o huir del agente estresor. La reacción es de corta duración y no perjudica, siempre que la persona disponga del tiempo necesario para recuperarse. Esta primera etapa constituye el aviso de la presencia de uno o más de los agentes estresores.
2. **Fase de adaptación:** En esta etapa el cuerpo reacciona ante el estresor y se produce cuando el organismo, aunque intenta adaptarse, no tiene tiempo para recuperarse del estímulo estresor y por lo tanto su reacción es continua para hacer frente a la situación. La activación fisiológica disminuye, se mantiene por encima de lo normal y está debilitada la capacidad para resistir. El organismo se torna crecientemente vulnerable a los problemas de salud.
3. **Fase de agotamiento:** Por su duración o intensidad empiezan a agotarse las defensas del cuerpo. En esta etapa se colapsa el sistema orgánico que se enfrenta a los estresores, dando lugar a la aparición de alteraciones psicosomáticas. Si la situación que provoca el estrés se prolonga en el tiempo, aparecerá un profundo agotamiento. Cuando se manifiestan los padecimientos por estrés, hay una alteración grave en la calidad de vida, con frecuencia se desencadenan problemas sociales, familiares y laborales, que a continuación se detallan:

- El sistema inmunitario se debilita, por lo que aumenta el riesgo de contraer enfermedades infecciosas.
- Las alteraciones en el sistema circulatorio acaban por incrementar las posibilidades de sufrir algún tipo de trastorno cardíaco, especialmente el infarto.
- Es frecuente la aparición de trastornos digestivos, entre los que se pueden destacar las úlceras.
- Son habituales los dolores, especialmente los musculares y las migrañas.
- Aparecen trastornos del sueño, entre los que destacan las dificultades para conciliar el sueño.
- La fatiga aparece con mucha rapidez y es muy intensa, lo que afecta gravemente al rendimiento en cualquier tipo de tarea.
- A nivel cognitivo, suelen experimentarse alteraciones del estado de ánimo, por ejemplo, tristeza, irritabilidad, agresividad, impulsividad, dificultades para concentrarse, olvidos frecuentes.

En este sentido es necesario hacer énfasis que estos padecimientos requieren atención médica para lograr el equilibrio y llevar una vida en óptimas condiciones. La salud es fundamental en el ser humano para que pueda desempeñarse de manera efectiva; sin embargo, cabe señalar que algunos padecimientos provocados por el estrés son permanentes. Por lo tanto, las repercusiones del estrés causan daños irreparables en el ser humano.

El ser humano se enfrenta con estresores todos los días y su cuerpo atraviesa constantemente por las etapas que describe el autor. En la fase de agotamiento se presenta el síndrome de *Burnout*, que se conoce como un estado emocional crónico y desadaptativo de afrontamiento al estrés, así como distanciamiento emocional en el trabajo. La sintomatología es fatiga física y emocional, decaimiento, irritabilidad, depresión y reducción de las relaciones interpersonales, entre otras. Por lo tanto, el estrés es una reacción fisiológica del organismo ante las situaciones que se perciben como amenazantes o una excesiva demanda del entorno (Martínez Pérez, 2010, p. 47).

Algunos tipos de estrés se están revelando como desencadenantes de sufrimiento y enfermedades. Entre ellos están los daños psicosomáticos o psíquicos que ocurren si la persona no encuentra la respuesta adecuada a la demanda que le exige el entorno y el apoyo externo necesario para hacerle frente a la situación. Al considerar las fases del estrés se puede decir que inicialmente es percibido como un mecanismo de protección donde el organismo intenta responder de manera adecuada ante la situación estresante; sin embargo, el cuerpo reacciona por medio de los estímulos,

donde entra en juego el sistema nervioso. Díaz Martín (2010, párr. 6) señala que el estrés se convierte en un denominador del conjunto de síntomas psicofisiológicos.

Es importante que los seres humanos sepan cómo reaccionar en las situaciones de estrés. La manera de enfrentar estas situaciones define la salud física y emocional de los empleados en la organización; sin embargo, algunos autores hacen referencia que un poco de estrés puede ser bueno para que los seres humanos mantengan un ritmo adecuado en las actividades que realizan. Si los seres humanos logran manejar el estrés lograrán cumplir con las metas y objetivos propuestos (López, 2016, p. 25). Los factores planteados no afectan de la misma forma a las personas; es decir, que no se puede generalizar. Algunos empleados pueden sobrellevar una gran carga de trabajo y poseen la capacidad de adaptarse al entorno sin que esto provoque padecimientos de manera significativa. Por otro lado, existen personas capaces de sustraerse y no dejarse afectar por un ambiente poco agradable entre los mismos compañeros, mientras que para otros esta situación puede volverse insostenible. Por lo tanto, el estrés puede afectar potencialmente cualquier lugar de trabajo, independientemente del tamaño de la organización, de su ámbito de actividad o del tipo de contrato de relación laboral. A continuación, en la Tabla 1 se muestran los niveles de importancia y las manifestaciones del estrés que afectan en el ámbito laboral.

Tabla 1

Niveles del estrés

Nivel de importancia del estrés	Manifestaciones del estrés
Leve	Irritabilidad Ansiedad. Insomnio. Somnolencia o mayor necesidad de dormir. Posibles problemas de concentración al realizar las actividades laborales.
Moderado	Aumento de las horas de absentismo en el trabajo. Sentir fatiga. Indiferencia e indecisión. Aumento en el consumo de alcohol, tabaco. Incapaz de relajarse y estar tranquilo. Sensación de tener la mente vacía. Disminución de la comunicación entre compañeros. Disminución de la productividad.

Severo

Fatiga crónica.
 Cansancio permanente
 Descenso de la autoestima.
 Depresión.
 Problemas de salud (cardiovasculares,
 digestivas).
 Asma.
 Úlceras
 Dolores de cabeza.
 Migrañas
 Trastornos musculoesqueléticos
 Aislamiento social
 Dificultad para tomar decisiones.
 Presencia de
 pensamientos autodestructivos.

Fuente: Revista electrónica cuatrimestral EG. (2006).

2.2 Clasificación, modalidades y tipos de estrés

2.2.1 Estrés agudo

Según Alcalde de Hoyos (2010, p. 7) el estrés agudo es el producto de una agresión intensiva (aún violenta), ya sea física o emocional, limitada en el tiempo. Esta agresión supera el umbral del sujeto y da lugar a una respuesta intensa, rápida y probablemente violenta. Este tipo de estrés puede presentarse cuando una persona es despedida o sufre alguna sanción en el área laboral. El trastorno por estrés agudo se presenta por la exposición a una situación o evento amenazante, provoca una serie de síntomas y el consecuente deterioro psicológico y social. Esta condición pone en riesgo a la persona a desarrollar el trastorno de estrés postraumático y por ende la afección de la salud física y mental de los trabajadores. Esta afección se refleja en el rendimiento de las actividades que el empleado realiza en la organización, el desarrollo de los procesos puede sufrir cambios por el cese de algunas actividades.

2.2.2 Estrés crónico

Este tipo de estrés se produce en un período de tiempo prolongado, es recurrente y continuo, no necesariamente intenso, pero exige una adaptación permanente. Según Alcalde de Hoyos (2010, p. 8), el estrés crónico puede darse por una exposición a constantes factores estresantes externos o por prolongación en la respuesta al estrés. Es más frecuente en ambientes laborales inadecuados y entorno físico agobiante. Las situaciones donde puede manifestarse el estrés crónico son: carga excesiva de trabajo, en la ejecución de tareas extremadamente lentas y monótonas, trabajos

nocturnos, condiciones de trabajo precarias en contextos de incertidumbre o falta de expectativas de mejora, insatisfacción laboral y horarios extensos de trabajo entre otros. En definitiva, el estrés crónico produce un desgaste físico y emocional que afecta al ser humano en todos sus ámbitos; es decir, que las situaciones en las que se desarrolla el estrés crónico son diversas, es necesario hacer frente a ellas para mantenerse en óptimas condiciones en el desempeño de sus funciones para lograr mayor productividad.

2.2.3 Tecnoestrés

Este concepto hace referencia a los efectos que provocan los cambios en el mercado del trabajo y en las organizaciones debido al uso de nuevas tecnologías. Por un lado, las nuevas tecnologías pueden prestar apoyo al trabajador para hacer frente a la demanda creciente, a los intensos ritmos de trabajo y a la presión en los tiempos de trabajo. La tecnología puede revelarse como una fuente de efectos negativos al afectar el contenido y el ambiente de trabajo debido a la falta de conocimiento y aplicación de las mismas. Las nuevas tecnologías pueden facilitar o dificultar el desempeño de las tareas y conllevan un cambio en las habilidades que los empleados deben poner en práctica para desempeñar el trabajo. Según Alcalde de Hoyos (2010, p. 14), los problemas de diseño, de implantación y de gestión de las tecnologías también pueden convertirse en fuentes potenciales de estrés. En este sentido el autor refiere que el uso inadecuado de la tecnología produce un desequilibrio en los empleados y les genera estrés. Las modificaciones y actualizaciones de los sistemas tecnológicos en los procesos laborales exigen un esfuerzo mental. Por otro lado, la adaptación a los cambios tecnológicos por las demandas del mercado requiere control y aceptación para evitar que afecte la salud física y emocional. UGT (2008, p. 20) refiere que el tecnoestrés se encuentra asociado con trastornos de ansiedad y conduce al trabajador a estados de *burnout* o síndrome de estar quemado. Este padecimiento se puede dar como consecuencia a la exposición en situaciones de estrés por el uso continuo de la tecnología.

La UGT (2008, p. 20) propone tres grupos de tecnoestrés: (a) tecnoansiedad, (b) tecnofatiga y (c) tecnoadicción. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

(a) Tecnoansiedad: Es la situación donde se experimentan elevados niveles de activación fisiológica, no placentera, el incremento de malestar y tensión por el uso de algún tipo de sistema o herramientas tecnológicas en el área de trabajo. Esta ansiedad lleva a adoptar actitudes escépticas por el uso de la tecnología, asimismo produce pensamientos negativos de la capacidad o competencia al realizar las actividades laborales.

- (b) Tecnofatiga:** La fatiga o el cansancio mental es uno de los efectos de la exposición prolongada por el uso de ordenadores, este tipo de fatiga esta denominado como tecnofatiga y se caracteriza por sentimientos de cansancio, agotamiento mental y cognitivo, se reflejan en actitudes de desconfianza frente a la eficacia de su utilización. El síndrome de fatiga informativa también es un tipo concreto de tecnofatiga, se relaciona con el constante bombardeo de información por la sociedad. Los canales de información como el internet y las redes sociales generan una sobre carga informativa. La exposición prolongada a estímulos tecnológicos genera cansancio mental y dificulta la capacidad para estructurar y asimilar la cantidad de información percibida.
- (c) Tecnoadicción:** Se le conoce como un fenómeno caracterizado por la incontrolable necesidad del uso continuo, obsesivo y compulsivo de las nuevas tecnologías en todo momento y lugar. Se convierte en obsesivo el querer estar al día en cualquier avance tecnológico, ser el primero en hacer uso de los nuevos sistemas, programas o instrumentos tecnológicos, se presentan síntomas de adicción a la tecnología, dependencia patológica que provoca impulsos irrefrenables y afectan personal, social y laboralmente. Algunos síntomas relacionados con la tecnoadicción son: insomnio, depresión, ansiedad, irritabilidad, soledad entre otros.

2.2.4 Estresores relacionados con las actividades laborales

Estos estresores son los primeros a considerar, tienen una gran relevancia, pero no son en sí mismos determinantes de un estado de estrés. Las mismas tareas son percibidas de modo diferente por las personas e influyen también de modo diverso según el ambiente laboral y tipo de organización en la que laboren. A continuación, se presenta un listado de algunos estresores que pueden afectar las actividades laborales (Salvatierra Contreras, 2017, p. 8).

- El trabajo monótono y la excesiva rotación de tareas.
- Nivel de ajuste entre la capacidad de la persona y las tareas del puesto a desempeñar, porque los conocimientos exigibles sean superiores o por el contrario que sean inferiores a los que posee el empleado. Lo primero genera una presión continua, lo segundo un desgaste progresivo. Los trabajadores no pueden mantener una adecuada relación entre sus conocimientos y las exigencias del puesto.
- El grado de autonomía para decidir sobre el modo de realizar el trabajo, control o autorregulación. La incidencia es negativa cuando el empleado se ve obligado a realizar las

tareas, sean muchas o pocas, sin que pueda decidir razonablemente sobre el modo o forma de llevarlas a cabo.

- Carga, nivel de esfuerzo, ritmo de trabajo, presión temporal, al margen del contenido de las tareas, influye notablemente la mayor o menor frecuencia y la velocidad que se exija para realizarlas.
- Programación del trabajo, turnos, jornada y su distribución.
- Carga mental, en este sentido el esfuerzo cognitivo o el grado de movilización de energía y capacidad mental que la persona necesita para desempeñar la tarea. Los mecanismos de la carga mental son complejos, ya que hay que considerar los aspectos cuantitativos de las informaciones a tratar y los cualitativos, hay que tener en cuenta que estos aspectos se pueden presentar en exceso, dando lugar a la sobrecarga.
- Estresores relativos al ambiente físico, estos aspectos se identifican con condiciones físicas o materiales de trabajo, como el ruido excesivo o intermitente, las vibraciones, falta de luz o demasiado brillante, alta o baja temperatura, espacio físico de trabajo, ambientes contaminados.
- La inadecuación además de las consecuencias indeseables sobre la salud de los trabajadores, los hace más vulnerables a los estados de estrés.
- Factores inherentes a la organización del trabajo, los cambios en la organización del trabajo, temporalidad, precariedad, flexibilidad laboral, descentralización productiva.
- Cultura de organización y gestión, existen modelos de dirección que promueven claramente la presencia de factores de riesgo, como puede ser la que deja hacer (pasiva) como la autoritaria, esta es la que resulta intervencionista o dirigida por el empleador. Los más participativos y transparentes facilitan la gestión de las reacciones y estados de estrés.
- El diseño del papel o rol de cada trabajador en la organización: el diseño inadecuado que facilita conflictos y ambigüedad. El ejercicio de responsabilidades de control de las conductas de los trabajadores. Las expectativas de desarrollo profesional, las posibilidades de promoción y no solo de estabilidad en la empresa, influyen de manera determinante.

Según Ospina (2016, p. 22.), “El ambiente de trabajo es una de las principales fuentes de riesgo de agotamiento o estrés laboral crónico”. En este sentido se comprende como un factor de riesgo para el bienestar psicológico y social de los trabajadores. Encontrar un equilibrio entre las actividades laborales y el bienestar de las personas es eminentemente importante para el desarrollo y funcionamiento de la organización. De este equilibrio depende que los empleados sean

productivos y se mantengan en condiciones óptimas para desempeñar sus funciones de manera efectiva y alcanzar los objetivos organizacionales. Para los investigadores, el estrés está relacionado con factores que causan presión en las actividades laborales; por lo tanto, la carga laboral mantiene al colaborador con ansiedad y preocupación en la realización del trabajo en los tiempos establecidos.

Otro factor importante de mencionar, es la demanda mayor a la capacidad y recursos del trabajador; es decir, la exigencia en el cumplimiento de actividades para las cuales no han sido contratados. La exigencia mayor a las capacidades provoca ansiedad en los empleados y por lo tanto su desempeño se verá afectado al no poder realizar las actividades laborales de manera efectiva. No tener la preparación o el conocimiento necesario para realizar las tareas provoca estrés en los empleados. La falta de capacitación y retroalimentación en cuanto a cómo se deben realizar las actividades laborales son factores que generan estrés. Contar con la inducción necesaria para saber cómo deben desempeñar las funciones permitirá que los empleados se sientan seguros para realizar las actividades laborales. Los gestores del talento humano se encuentran con estos factores de manera recurrente. Es necesario que los factores sean analizados para la búsqueda de estrategias, implementación y modificación de procesos con el fin de mejorar la productividad. Para mejorar las condiciones de vida de los empleados y la rentabilidad de la organización es necesario proponer programas de capacitación e inducción continua que permitan el desarrollo de los empleados y la competitividad de la organización (Bakker y Demerouti, 2013, párr. 7). A continuación, en la Tabla 2 se muestran la clasificación, concepto y efectos de los tipos de estrés.

Tabla 2

Clasificación, modalidades y tipos de estrés.

Nombre	Concepto	Efectos
Estrés agudo	Es el producto de una agresión intensa y violenta, física o emocional.	Provoca deterioro de las personas, psicológico y social.
Estrés crónico	Se produce en un período prolongado de tiempo, recurrente. Es provocado por estresores cotidianos que no son atendidos de manera adecuada.	Padecimientos físicos recurrentes, cansancio, ansiedad, depresión, problemas de salud, entre otros.
Tecnoestrés	Efectos que provocan los cambios por el uso de las	

	nuevas tecnologías. Dispositivos móviles y redes sociales.	Alteración del sistema nervioso, frustración, ansiedad.
Estresores relacionados con las actividades laborales	Estos estresores provocan disminución en el desempeño de los empleados.	Ambiente de trabajo Desmotivación Insatisfacción laboral
Estresores psicológicos	Estos estresores afectan la salud mental de los empleados.	Inseguridad Miedo Soledad Tristeza Hostilidad Depresión Baja autoestima
Estresores fisiológicos	Estos estresores afectan de manera física a los empleados	Mala comunicación Desgaste físico Problemas de salud Trastornos del sueño Dolores de cabeza Migrañas Problemas estomacales Arritmias cardíacas Alteración del sistema nervioso. Mala alimentación Pérdida de peso

Fuente: propia (2021).

2.3 Carga laboral excesiva

Roque Rivas (2007, p. 34), refiere que la excesiva carga laboral continúa como un problema latente y principal generador de estrés en los empleados de una organización. La característica de este factor, como su nombre lo indica, es el exceso de trabajo. Este factor ocurre cuando la demanda de los consumidores es alta y la organización debe cumplir con los estándares de calidad y servicio para ser competitiva y aportar valor a la sociedad. La excesiva carga de trabajo provoca padecimientos físicos y psicológicos que alteran la salud de los empleados. Es necesario que las organizaciones establezcan un equilibrio entre estos factores y no dejar en ambigüedad que el

colaborador es lo más importante para la organización cuando se le carga demasiado de trabajo, con horarios extensos y exigencias mayores a las capacidades que poseen.

Como se ha mencionado, las organizaciones se ven obligadas a generar cargas excesivas de trabajo por la constante demanda en el mercado; sin embargo, pareciera que el enfoque es únicamente en la productividad y no en el bienestar de los empleados. Los aspectos antes mencionados deben tener correlación para lograr los objetivos de la organización y establecer un balance entre vida-trabajo. En este sentido es necesario replantear procesos y estrategias que permitan dicho balance. Según Fernández García (2010, p. 27), en el sistema integral que genera la actividad laboral, es fundamental mencionar que el individuo debe poner en acción una serie de conductas, tanto físicas como psicológicas para rendir en los requerimientos que exige cada tarea.

Roque Rivas (2007, p. 36), refiere que la carga laboral excesiva perjudica los resultados del trabajador en la empresa. Las causas de la excesiva carga laboral provocan atrasos en la producción, fatiga física y psicológica y desencadena afecciones en la vida personal y familiar de los empleados. En este sentido es necesario considerar la ergonomía de los empleados en la realización de las tareas y utilizar las herramientas adecuadas para su elaboración.

Cuando se profundiza en el estudio de la excesiva carga laboral y sus efectos en el desempeño de los trabajadores, se logra construir procesos y estructuras acorde a los niveles y volúmenes de operación de la organización. Al establecer un equilibrio entre el tiempo y el número de actividades de cada trabajador se desarrollan las funciones en forma óptima y mejora la producción. Dentro de la organización, la ejecución de un trabajo tiene doble fin, por un lado, conseguir altos estándares de producción mientras que, por el otro lado, el desarrollo del potencial del trabajador. Por la realización de la tarea se puede determinar el potencial del empleado, dado que el individuo puede desarrollar sus capacidades y poner en práctica sus habilidades en las tareas asignadas. Cuando se exagera la carga laboral y existe una incapacidad o dificultad de respuesta, en determinado momento, las exigencias de la tarea sobrepasarán las capacidades del trabajo y no existe una adecuada interrelación en lo que a continuación se detalla:

- El nivel de exigencia de la tarea como: el esfuerzo requerido, el ritmo de trabajo, las condiciones ambientales, etc.
- El grado de movilización del sujeto, el esfuerzo que debe realizar para llevar a cabo la tarea (Sebastián García, y del Hoyo Delgado, 2002, p. 5).

El trabajo de los gestores del talento humano está enfocado en la concientización en la alta gerencia y en la organización en general para trabajar y encontrar un equilibrio entre trabajo-persona. Es necesario proponer programas que incluyan actividades donde los colaboradores puedan notar la importancia de la organización por sus necesidades. Este es un factor de vital importancia para lograr el balance en el cumplimiento de las metas y el bienestar de los colaboradores (Chiavenato, 2009, p. 42).

2.4 Relaciones interpersonales insanas

“En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, recelos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal” (López Jerez, 2006, párr. 6). Las discrepancias y conflictos entre empleados como lo define el autor, también se catalogan como un problema principal generador de estrés, ya que cómo seres emocionales afectan el rendimiento en el área laboral. Los conflictos en las relaciones interpersonales generan distanciamiento entre las personas y por ende no hay comunicación efectiva en el desempeño de sus funciones. Según García Velásquez (2017, p. 38), para la organización es importante alcanzar las metas y objetivos, por ello la relación entre las personas es fundamental al transmitir y recibir las instrucciones necesarias. Para la elaboración de las actividades laborales es importante que las relaciones interpersonales sean sanas en el equipo de trabajo. Al evidenciar conflictividad en los empleados, esta relación se ve limitada en la comunicación efectiva. La comunicación debe ser muy importante para dar a conocer lo que se desea realizar, así como los objetivos que se desean alcanzar. De acuerdo con lo anterior la comunicación efectiva y la interrelación entre los empleados incrementa el desarrollo de la organización. Según Fernández García (2010, p. 16), las malas relaciones con los compañeros, con los superiores, con los subordinados o la falta de cohesión del grupo, las presiones y el mal clima de trabajo, llevan a un incremento del estrés entre los miembros de la organización.

Cabe mencionar que la irritabilidad es un factor que afecta las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo. Cuando los empleados reaccionan de manera inadecuada ante estímulos que provocan tensión, aumenta el estrés y genera padecimientos que requieren tratamiento médico. Algunos padecimientos conllevan suspensión en las actividades laborales del empleado, por ende, disminuye la productividad en la organización. Como se mencionó, la salud física se ve afectada por distintos factores; sin embargo, es necesario hacer referencia que la salud mental de los empleados también es afectada por los estresores. Los problemas detectados en las investigaciones

son factores relevantes en la salud de los colaboradores que intervienen en la productividad de la organización (Velásquez, 2012, p. 27).

2.5 Salud mental

Salazar Estrada (2009, párr. 15), refiere que una organización con baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Fernández García (2010, p. 19) señala que la salud mental de los trabajadores se ve afectada por el estrés. Algunos padecimientos que afectan la salud mental son: el desequilibrio emocional, problema que afecta el estado de ánimo de las personas, mal humor y dificultad para mantener relaciones sanas. Aparentemente el desequilibrio emocional se genera por no tener motivación, esto limita a los empleados a que sean productivos en el área laboral. La carencia de motivación crea una brecha entre los empleados y la organización al no comprometerse con el desarrollo de la misma, esto a su vez afecta la productividad individual y colectiva. Entre las principales causas de desmotivación se pueden mencionar las siguientes: la remuneración salarial, diferentes tipos de compensaciones, flexibilidad de horarios, facilidad de transporte y beneficios adicionales entre otros (Soria Murillo, 2004, p. 27).

La Organización Mundial de la Salud (2001, p. 1) refiere algunos riesgos para la salud mental en el trabajo entre los cuales se mencionan los siguientes: políticas inadecuadas de seguridad y protección para la salud, prácticas ineficientes de gestión y comunicación, escaso poder de decisión del trabajador o ausencia de control de su área de trabajo, bajo nivel de apoyo a los empleados, horarios de trabajo rígidos y falta de claridad en las áreas y objetivos organizacionales. En este sentido en el plan de acción mundial sobre la salud de los trabajadores (2008-2017) y el plan de acción sobre la salud mental (2013-2030) de la OMS se establecen los principios, los objetivos y las estrategias de aplicación para promover la salud mental en el lugar de trabajo. El fin de la Organización Mundial de la Salud es tener en cuenta los determinantes sociales de la salud mental, incluidos, el nivel de vida y las condiciones de trabajo. Prevenir y promover la salud física y mental, por medio de actividades que reduzcan la estigmatización y la discriminación, de esta manera se pueden mejorar los servicios de salud. Es necesario incluir la salud ocupacional en las organizaciones para alcanzar los objetivos de la organización y el bienestar de los empleados en todos sus ámbitos. La labor de mantener a los empleados en óptimas condiciones para el desempeño de sus funciones es fundamental.

2.6 Otros padecimientos del estrés

El cuerpo humano reacciona ante el estrés por las diferentes preocupaciones donde su coeficiente intelectual se ve afectado. Las afecciones desencadenan en toma de decisiones incorrectas debido a los eventos estresantes en los que se ve inmerso el ser humano. El sistema nervioso reacciona y altera la frecuencia cardíaca, la presión arterial y el metabolismo provoca problemas estomacales. Se puede decir entonces, que la tensión que produce el estrés no solo afecta la parte emocional del ser humano, sino que desencadena otros padecimientos físicos que afectan la productividad y el desempeño en la organización. La ansiedad como factor que genera tensión psicológica, se convierte en un trastorno con mayores afecciones en la vida del ser humano debido a los niveles de preocupación. Es por ello que este factor es muy importante de identificar para que pueda ser tratado a tiempo y no llegar a consecuencias que conlleven tratamientos largos y costosos para los trabajadores.

Velásquez (2012, p. 27), refiere en su investigación que el estrés influye en gran manera en el bienestar físico y mental del trabajador. Cuando el trabajo está mal organizado aparecen riesgos psicosociales y tienen efectos negativos sobre la salud mental y el bienestar de las personas que trabajan. En el área laboral se ha encontrado mayor incidencia de accidentes en el trabajo, riesgos de arritmias y en casos extremos depresión e incluso el suicidio. Toda acción que generan los factores de estrés son reflejados en padecimientos físicos; es decir, en alteraciones que de alguna manera afectan la salud de los empleados inclusive la salud mental. Es necesario un tratamiento médico para los padecimientos; sin embargo, cuando se habla de salud mental y el impacto de estos factores en lo emocional, se debe prestar mayor atención por las consecuencias que desencadenan en el desarrollo de las personas en su ambiente laboral.

Ramírez Velásquez (2019, p. 118), refiere que el estrés no es solo un malestar físico, sino también social y político. Esta postura es vista desde la antropología cultural, la autora hace referencia al análisis de la fuerza sociocultural en la que el individuo se encuentra constantemente. En este sentido, los estresores a los que se enfrenta el ser humano afectan de manera física, así como en su entorno. En la sociedad el ser humano se encuentra en constantes aversiones en cuanto a la forma de sobrevivencia, las normas y leyes por las cuales debe regirse. El ser humano como parte de la cultura del país debe tomar en cuenta la política como aspectos culturales. Estos temas son arraigados a las personas como ciudadanos que habitan en determinado país, seres con derechos y obligaciones en la sociedad. En ocasiones el cumplimiento de las normas, leyes y obligaciones

del país generan estrés debido a la burocracia y falencias de los gobernantes, estos factores se comprenden en todos los entornos que rodean al ser humano.

2.7 Riesgos psicosociales del estrés

Los riesgos psicosociales del estrés se comprenden como las deficiencias en la gestión del trabajo y un escaso contexto social del trabajo, estos pueden producir resultados negativos psicológicos, físicos y sociales. Velásquez (2012, p. 28) señala que este problema psicosocial engloba todos los factores externos e internos; es decir, que estos riesgos se presentan de manera negativa en el cumplimiento y el desarrollo de las actividades laborales. Las investigaciones consultadas hacen referencia a diferentes problemas que afectan el desempeño laboral, hacen énfasis en los factores generadores de estrés que afectan el desempeño de los empleados; por lo tanto, son de vital importancia abordarlos.

Para los gestores del talento humano el reto en la concientización y aplicación de programas para controlar el estrés dentro de la organización es grande, dado que la resistencia al cambio y la inversión en los programas son temas complejos en el área financiera y la alta gerencia por el aporte económico que se requiere. El costo-beneficio debe ser evaluado para la implementación de proyectos y programas enfocados a la salud física y mental de los empleados, con el fin de disminuir los padecimientos que provoca el estrés a mayores niveles o reincidir en los mismos por la falta de atención de los empleadores. Los patronos deben estar comprometidos con la seguridad ocupacional y el bienestar laboral de sus empleados. Los problemas psicosociales en las organizaciones son más comunes de lo que parecen. Es importante enfocarse en el análisis de los factores que afectan la calidad de vida de los trabajadores dentro de la organización.

Toledo (2018, p. 33) enfatiza que “a mayor nivel de estrés menor satisfacción laboral”. La referencia en los niveles de estrés que presentan los empleados en las organizaciones provoca un deterioro en la salud física y emocional. A mayores niveles de estrés, la satisfacción del empleado dentro de la organización disminuirá considerablemente, la energía y el interés para la realización de las actividades afectará la productividad. Al ser humano como ser integral se le debe tomar en cuenta en todos sus ámbitos para entender su comportamiento. En este sentido la persona puede encontrarse físicamente estable; sin embargo, al encontrar una alteración en el área emocional, se presentan enfermedades psicosomáticas alterando su comportamiento y su estado de ánimo puede ser variable; por lo tanto, afecta el rendimiento en la organización (García Velásquez, 2017, p. 41).

2.8 Género y estrés

Algunas investigaciones documentales se enfocan en el estrés según el género, los investigadores concluyen que estadísticamente no hay diferencia significativa del estrés entre hombres y mujeres. Entre los factores que provocan estrés en los hombres se puede mencionar la carga de tareas, funciones laborales, poco tiempo para realizar el trabajo y pocas posibilidades de ascenso en su área laboral. Según lo establece Fernández Martínez (2009, p. 67), en el género femenino los factores generadores de estrés se constituyen por los horarios de trabajo y cambios en los mismos, desorganización en el trabajo e interrupción frecuente del ritmo de trabajo. La investigación se basa en el tipo de trabajo que desempeña cada género en particular. Se hace referencia que las actividades según el puesto que ocupan son distintas en cuanto a fuerza, capacidad de análisis y formas de dirección. Según Meza Barajas (2017, p. 151) “la mujer tiene la misma capacidad que el hombre para desempeñarse en una organización, como un ser conformado de valores, actitudes y comportamientos que vienen de su naturaleza”.

En la actualidad los niveles de estrés en el trabajo son afectados por factores externos que influyen en la actividad laboral, por ejemplo, el tránsito vehicular, ya que el desplazamiento hacia el lugar de trabajo conlleva algunas horas por la cantidad de vehículos en movilización por las calles. Esto se convierte en un factor de estrés en ambos géneros por la dificultad de movilización hacia el lugar de trabajo y la responsabilidad de cumplir con el horario de ingreso establecido por los empleadores. Al finalizar la actividad laboral, la pareja se dirige hacia su hogar para realizar las actividades inherentes del hogar, estas tareas también se convierten en generadoras de estrés. Se puede mencionar que dichas actividades en su mayoría afectan de mayor forma al género femenino, por lo regular después de las actividades en el área laboral debe cumplir con las tareas y atender a la familia. Cuando hay hijos en el hogar las tareas se multiplican por la atención que los mismos requieren. Todas las actividades deben realizarse en el menor tiempo posible a manera de satisfacer las necesidades del hogar y la familia, como el cumplimiento en el área laboral.

Algunos investigadores hacen referencia que el estrés no siempre es malo; es decir, que en algunas ocasiones el estrés en el área laboral para ambos géneros puede utilizarse de manera positiva para la efectividad de las actividades. La efectividad en las actividades es una oportunidad para alcanzar los objetivos en la organización, así como la realización personal de los empleados. Bonfill Accensi (2016, p. 23), señala que las exigencias del mercado y el avance tecnológico en la actualidad exigen a los profesionales y empleados en general carga de trabajo fuerte y períodos de

entrega ajustados. En este sentido, el cumplimiento de las metas se convierte en desafío positivo que mejora la calidad del trabajo, en consecuencia, genera la satisfacción de las personas al cumplir con dicha exigencia. El estrés positivo también llamado de desafío, es asociado con la carga de trabajo de alta presión para concluir con las tareas asignadas. El tiempo establecido para la realización de las tareas se convierte en desafío para el colaborador al poner en práctica sus capacidades y habilidades al ejercer de manera efectiva sus funciones, el cumplimiento de estos desafíos genera satisfacción personal.

Algunos colaboradores expresan de manera positiva que se desempeñan de forma efectiva bajo ciertos niveles de estrés. López (2006, p. 57), refiere que el estrés puede ser positivo en niveles moderados. El estrés positivo se debe canalizar a un nivel intermedio, que no permita llegar a padecimientos físicos o emocionales que interfieren en la realización de las actividades. Cabe resaltar que no todos los colaboradores son productivos de la misma forma. Es importante tomar en cuenta las diferencias de cada ser humano y aprovechar las capacidades y habilidades para el ejercicio y desempeño laboral. Uno de los errores que cometen las organizaciones es exigir a todos los empleados que trabajen al mismo ritmo. Hacer comparaciones entre los empleados puede provocar frustración y dañar las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo. Por lo tanto, aprender a valorar y aprovechar las fortalezas de cada empleado enriquecen de distinta manera los objetivos de la organización. Es necesario implementar estrategias en el equipo de trabajo para que las actividades sean equitativas, lo importante es obtener los resultados óptimos de la organización.

2.9 Síndrome general de adaptación (SGA)

Este síndrome consiste en un conjunto de procesos y de estados fisiológicos que sobrevienen como respuesta a diferentes estresores. Hans Selye en el año 1954 citado por Bonfill Accensi (2016, p. 27), descubre que pacientes con variedad de dolencias manifestaban síntomas similares, los cuales podían ser atribuidos a los esfuerzos del organismo del ser humano para responder al estrés. El autor llamó a esta colección de síntomas síndrome del estrés o síndrome de adaptación general (SAG). El síndrome de adaptación general de Selye, aplicado al tema, se basa en la respuesta del organismo ante una situación de estrés ambiental. Fernández Martínez (2009, p. 30), refiere que el entorno en el que los seres humanos realizan las actividades se encuentra siempre en constante cambio; es decir, que una fuente continua de exigencias ejerce presión sobre las personas. Es necesario que las personas tengan una alta capacidad adaptativa para adecuarse a las influencias

del medio. En la percepción de peligro se desencadena el conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas englobadas dentro del término estrés.

2.10 Resiliencia

Algunas investigaciones consultadas tratan sobre la resiliencia de los empleados en la organización. Como se mencionó con anterioridad, los factores que generan estrés afectan de manera circunstancial a la organización. Por otro lado, los empleados son afectados física y emocionalmente. En este sentido es necesario plantearse algunos cuestionamientos, por ejemplo: ¿cuánto tiempo le lleva a los empleados recuperarse de los padecimientos causados por el estrés? y ¿deben los empleados aprender a vivir con los factores que causan el estrés? Es necesario abordar los temas donde se encuentren las respuestas a las interrogantes enfocadas en el bienestar de los empleados. Alvarado Berliuz (2015, p. 1) señala que la resiliencia es una característica individual nata del ser humano, es la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas. En otras palabras, es la capacidad de enfrentar situaciones adversas, resistirlas y también superarlas para convertirlas en experiencia de crecimiento y desarrollo personal. En consecuencia, la resiliencia ayuda a nivelar el estrés en el área laboral, así como la capacidad de cada empleado para sobreponerse a las situaciones de estrés. Superar los factores estresantes depende de la individualidad de cada persona, del entusiasmo y motivación para sobreponerse.

Las organizaciones están obligadas a revisar los procesos y continuar con las estrategias de mejora, evaluar la disminución de la excesiva carga laboral para el buen funcionamiento de los empleados. La capacidad que cada individuo posee para transformar actividades estresantes y reponerse a ellas dependerá de la resiliencia como recurso del manejo del estrés. Para afrontar de manera exitosa los elementos laborales, los factores externos ambientales, relaciones interpersonales, autocontrol y comunicación efectiva, es determinante poner en práctica las estrategias de mejora para que los empleados puedan continuar con su vida laboral. El logro del afrontamiento al estrés permitirá el alcance de los objetivos de la organización (Wiemann, 2011, p. 18).

2.11 Productividad

En este apartado se destaca la productividad como un indicador de posicionamiento y rentabilidad de la organización. Este indicador permite alcanzar la eficacia entre la relación de la magnitud de las metas y objetivos previstos en los programas y los presupuestos organizacionales. Los elementos con los que cuenta la organización son importantes para alcanzar las metas

establecidas. Fleitman (2007, p. 8), refiere que la productividad es la comparación que se forma con los objetivos y metas previamente establecidos, mide si los objetivos y metas se cumplen a corto, mediano y largo plazo. Para alcanzar la productividad es necesario establecer metas y objetivos que permitan los resultados óptimos de la organización. Los indicadores de la productividad son la eficacia y eficiencia de los empleados, de estos indicadores dependen los bienes producidos por el trabajo desempeñado. Las tareas realizadas de forma eficaz manifiestan el nivel de productividad en la organización. En el siguiente apartado se describen algunos indicadores de la eficacia para lograr las metas y los objetivos en la organización con el fin de lograr una mayor productividad y la comparación de los resultados con los objetivos previamente establecidos en la organización:

- Determinar si de acuerdo con lo planificado, los objetivos y metas han sido llevados a buenos términos para el crecimiento de la organización y del puesto.
- Verificar el proceso que sirve para medir la eficacia en las diferentes áreas que ocupan los empleados en la organización, en cuestión a sus destrezas y habilidades.

La eficiencia es comparar el resultado real de los empleados en las acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. Esta eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el empleado, el esfuerzo y tiempo invertido en realizarlo. Van Der (2016, p. 206) afirma que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, en especial los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua y la calidad del trabajo. Salazar Tovar (2017, p. 68) manifiesta que la innovación constituye una necesidad permanente del ser humano y de la empresa, debido a la búsqueda de adaptación y mejores condiciones en su entorno. Mejores productos y servicios conllevan al incremento de la productividad en la organización, en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la misma. Por lo tanto, la innovación se debe considerar como un activo generador de la productividad. Como se ha mencionado, el fin primordial de las organizaciones es la productividad, por lo que es necesario analizar el entorno macroeconómico y tener como meta el incremento de la producción. Para alcanzar una mayor competitividad y ganancia en la organización es necesario encontrar estrategias para lograr la productividad. A continuación, se detallan algunas estrategias:

- Motivación al personal.
- Lograr el sentido de pertenencia hacia la organización.

- Compensación salarial acorde a las funciones de los puestos.

Una buena productividad se ve reflejada en el recurso humano y su salud. De igual forma la iniciativa y la creatividad son fundamentales para la toma de decisiones en cuanto al rendimiento y desempeño de los empleados. En la actualidad, los factores asociados a un trabajo que requieren grandes esfuerzos físicos han desaparecido por el desarrollo de las nuevas tecnologías. En contrapartida, aparecen nuevos factores de tensión, asociados principalmente con el contenido y la participación del trabajador por la responsabilidad en la productividad desarrollada por medio de maquinarias. La responsabilidad en el uso de la tecnología involucra a las personas en las funciones de control y supervisión de los procesos.

Según Domínguez et al. (2013, p. 61), el compromiso organizacional es uno de los mecanismos que posee la dirección para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con la organización. El compromiso ha de posibilitar la participación y la comunicación de los empleados. La organización debe facilitar vías de participación, a fin de conseguir una mayor implicación en cada una de las personas que influyen en los objetivos planteados, esto define una mayor responsabilidad y por consiguiente una mayor satisfacción. Las personas necesitan relacionarse con los demás, así como la identificación con el equipo de trabajo. Establecer una buena relación laboral es un factor clave para incrementar la productividad.

Toda organización manifiesta que el personal debe desempeñar el trabajo con altos niveles de calidad e incrementar la productividad. En este sentido es importante que el personal desempeñe sus actividades y administre correctamente los recursos materiales, así como la utilización de las herramientas necesarias para la elaboración del trabajo. Las habilidades y competencias que posee cada empleado influyen de manera significativa en los resultados que se quieren alcanzar y entre los factores que lo facilitan, está la seguridad y la salud laboral. Se debe motivar y capacitar al personal en la realización de las funciones para que sean desempeñadas de manera óptima. Cuando no se capacita al personal y no se da la retroalimentación en las actividades puede generar estrés por no llevar a cabo correctamente los procesos y realizar mejoras en las actividades laborales. La falta de capacitación provoca atrasos en la productividad.

Gómez Fernández (2010, p. 254), refiere que la participación de los empleados tiene efectos positivos o negativos sobre la productividad, esto depende de una serie de factores que concurren en cada actividad laboral. Conviene enfocar la situación desde una perspectiva práctica en lugar de estar en un estudio teórico. La existencia de efectos positivos derivados de la participación depende,

en principio, de dos factores fundamentales: (1) la actividad económica que realiza la organización en que opera y (2) la concepción y el modelo de relaciones laborales que están presentes en la organización. La participación puede tener efectos positivos en la productividad enfocados en algunos puestos como los que se mencionan a continuación:

- Si los colaboradores participan en base a su competencia y a nivel del puesto de trabajo.
- Si desarrolla un ambiente en los trabajadores donde la confianza y la comunicación sean características de las relaciones entre la dirección y los empleados.

El fin de implantar la productividad como valor preferente para la organización en el mercado se convierte en competitivo. En este sentido cada empresa asume la responsabilidad consciente de los resultados, como consecuencia el logro de los objetivos. Cada una de las etapas del proceso productivo requiere la participación y aportación de ideas innovadoras de los empleados de la organización en sus respectivas áreas de trabajo. Se debe tener presente que el objetivo del máximo rendimiento tiene que ser compatible con la óptima utilización de las facultades físicas y psíquicas de los empleados y conciliar la mayor satisfacción con un máximo de productividad. Para estimular la participación Gómez Fernández (2010, p. 255), establece tres características que deben estar presentes en todas las organizaciones, donde la implantación y permanencia de sistemas participativos han dado lugar a una mejora en la productividad laboral.

- La empresa comparte con los colaboradores los beneficios económicos que se derivan, directa o indirectamente del incremento de la productividad.
- Las relaciones entre la dirección y los trabajadores se apoyan en un modelo de relaciones laborales consistentes y permanentes en el tiempo.
- Se introducen sistemas para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales de los colaboradores.

En definitiva, el vínculo existente entre participación y productividad no puede determinarse a priori, ni apoyarse en fundamentos teóricos. Lo importante es tener claridad de la repercusión en materia de productividad que tienen las personas en la organización. La productividad como otros indicadores del estado de la empresa, no pueden observarse sin tener en cuenta el entorno, la concepción de la persona y de la organización.

2.12 Clima organizacional

El concepto de clima organizacional proviene del trabajo de Lewin 1936 citado por Sánchez Jerez (2018, p. 8), en el que señala que la conducta del individuo está determinada por el conjunto del sujeto y su ambiente, por lo que tiende a restablecer el equilibrio entre ambos. En otras palabras, el comportamiento del ser humano está basado en la interacción del ambiente y la persona. Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología. Los primeros en precisar el concepto de clima organizacional son Tagiuri y Litwin (1968, p. 57), que lo definen como “cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de una organización”, cualidad que influye en el comportamiento y tiene una duración relativa. Desde su inicio ha sido conocido con diferentes nombres según la época en la que se haya desarrollado el tema. Lo importante es resaltar que dicho término ha cobrado gran importancia en las organizaciones, quienes buscan mejorar la productividad y el alcance de objetivos planteados (Alcantar Enríquez, 2012, p. 56).

El estudio del clima organizacional proporciona información sobre los valores, actitudes y creencias de las personas dentro de la organización. Este estudio ayuda a buscar una mejora continua del ambiente en la organización. Bernal (2015, p. 17), refiere que el ambiente de trabajo juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional. El clima organizacional se ve influido por diversos factores que interaccionan entre sí, factores externos e internos que rodean a las personas e intervienen en su comportamiento. Estos aspectos pueden hacer ver a los colaboradores la misma situación en positivo o negativo a través de la percepción que tengan del ambiente de trabajo.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de los empleados de la organización. Cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente de trabajo apropiado dan lo mejor de sí mismos y utilizan al máximo su potencial. Las organizaciones se encuentran obligadas a crear un ambiente satisfactorio para los empleados con el fin de aprovechar el potencial y de esta manera ser una empresa competitiva. Guillen y Guill (1999, p. 166) definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”. El ambiente que perciban los empleados de la organización e interactuar con los demás de manera

efectiva permitirá lograr los objetivos de la organización. Asimismo, mantener al mejor talento para el logro de los mismos. Es necesario tener un equilibrio entre las necesidades de la organización y las necesidades de los empleados. En este sentido se destaca que debe existir congruencia entre ambas necesidades. Encontrar un ambiente satisfactorio en la organización, permite que los empleados puedan convertirse en un caudal de experiencias, conocimientos e ideas para hacer crecer a la organización.

Según Meza Barajas (2017, p. 150), el objetivo de mantener un buen clima organizacional, así como la cultura, permite la identificación de los empleados con la organización. Con este objetivo se obtienen beneficios para ambas partes y se fomenta el compromiso con la organización, el desarrollo de las funciones, el cumplimiento de los objetivos, la productividad y el uso responsable de los recursos, lo cual implica disminuir costos y mejorar la rentabilidad. Según Salazar Tovar (2017, p. 73), el compromiso con la organización se convierte en fuente de innovación por parte de los colaboradores. Al realizar actividades en pro de la organización, los empleados asumen la responsabilidad con lealtad, optimizan tiempo y recursos, desarrollan un espíritu emprendedor y generan ideas creativas para hacer crecer a la organización; es decir, que el beneficio es sustancial para ambas partes, la organización por su parte debe garantizar la protección física y psicológica de los empleados con el fin de mantener y mejorar el potencial para el alcance de los objetivos. Cabe resaltar que los empleados comprometidos constituyen las ventajas competitivas de la organización (García Velásquez, 2017, p. 38).

Cada organización tiene características propias que la hace diferente de las demás, es necesario el estudio y análisis del ambiente de cada una en particular. Al realizar un estudio individualizado se puede implementar estrategias de mejora con base a las necesidades de la organización. Es necesario tomar en cuenta todos los factores que incluyan riesgos de origen psicosocial en aspectos de la concepción de la organización y gestión del trabajo. El contexto social y ambiental son factores que tienen la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos a los trabajadores y de repercutir en la productividad de la organización y la salud física y emocional de los empleados (Chiavenato, 2001, p. 23).

2.13 Percepción

Este elemento es muy importante en el clima organizacional, ya que hace referencia en cómo perciben los colaboradores dicho clima. Se debe tomar en cuenta los diversos factores que forman parte del ambiente de trabajo. Bartley (1982, p. 62), refiere que la percepción es cualquier acto o

proceso de conocimiento de objetos, hechos o verdades, ya sea mediante la experiencia sensorial o por el pensamiento. Se puede decir que es la conciencia o conocimiento de los objetos, esta referencia hace hincapié a la experiencia sensorial y a la conciencia de los objetos. Aplicado al área laboral se resalta que los empleados les dan sentido a los estímulos exteriores y dan respuesta a la conducta o comportamiento en la organización. En este proceso cognoscitivo las personas tienen la capacidad de comprender su entorno y actuar en consecuencia a los impulsos que reciben. Se debe entender y organizar los estímulos generados por el ambiente para darles sentido y que sean aplicables en las actividades que realizan.

Según Oviedo (2004, párr. 30), la percepción se reconoce como un proceso de extracción y selección de información relevante. Este proceso se encarga de generar un estado de claridad y lucidez consciente que permite el desempeño en mayor grado de racionalidad y coherencia con el mundo circundante. Los especialistas aseguran que la percepción es el primer procedimiento cognoscitivo, que permite al sujeto capturar la información del medio que lo rodea a través de la energía que llega a los sistemas sensoriales como una forma de pensamiento como una conducta inmediata.

Según Moya (1999, pp. 47-61) la percepción comprende dos procesos fundamentales: en primer lugar, la modificación o selección del enorme caudal de datos que llegan del exterior que reduce su complejidad y facilita su almacenamiento y recuperación en la memoria. En segundo lugar, un intento de ir más allá de la información obtenida con el fin de predecir acontecimientos futuros. Hellriegel y Slocum (1999, p. 56) definen la percepción como “el proceso de pensamiento en el que las personas reciben información a través de los cinco sentidos, la seleccionan, organizan e interpretan dándole un significado a la realidad”. En este sentido la interpretación de los estímulos recibidos del exterior conduce a la respuesta, ya sea en acciones o emociones. Al hacer referencia al área laboral, cada empleado interpreta de manera distinta los estímulos que recibe en el clima de la organización para la cual labora. Por lo tanto, la respuesta o comportamiento de cada persona es distinto. Los empleados se caracterizan por diferentes formas de actuar en la organización, aun cuando reciben el mismo estímulo. De modo que la percepción que tengan los empleados del clima de la organización va a ser distinta para cada uno. Esto puede ser utilizado como un indicador de medición del clima por la forma distinta de comportamiento. Likert (1986, p. 96), refiere que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción. Algunos autores coinciden que las percepciones son interpretaciones y reacciones del ser humano en determinado

entorno. Se puede decir que es de ayuda a los seres humanos para darle sentido a las experiencias vividas y al comportamiento en las diferentes situaciones.

2.14 Satisfacción laboral

Según refiere García Velásquez (2017, p. 40), con el paso del tiempo, la satisfacción en el trabajo ha pasado a ser considerada como una variable valiosa, como un componente esencial de la calidad de vida laboral. La satisfacción laboral es parte importante del clima de la organización, en este sentido se destaca que los colaboradores de la organización se sienten satisfechos en cuanto a las actividades que realizan. Distintos factores como la retroalimentación necesaria respecto al desempeño de los empleados logran mantener la satisfacción, poner en evidencia sus capacidades y fortalecer las mismas a manera que sean productivos y proporcionen servicio de calidad. Los seres humanos necesitan ser reconocidos en cualquier actividad que realicen para sentirse motivados y satisfechos en su desempeño. Cuando la organización tiene carencia respecto a los factores indispensables en la satisfacción, se desencadenan brechas en el compromiso de los empleados con la organización. Según Visbal Pérez (2014, p. 125), los factores de satisfacción en el trabajo están relacionados con el reconocimiento. Los trabajadores perciben de una manera favorable la consideración de su jefe cuando reconoce las labores que desempeña. Por otro lado, es necesario reconocer las habilidades y dar seguimiento a las actividades que realizan para implementar acciones de mejora.

Es recurrente que las organizaciones den por hecho que la inducción inicial o la primera capacitación es suficiente para que el empleado realice sus funciones de manera efectiva. En toda organización los procesos en las actividades laborales sufren cambios con el fin de mejorar la productividad laboral. Los factores que propician estos cambios pueden ser externos o demandas del mercado. Por lo tanto, la necesidad de análisis y adaptación consecutiva en la realización de las actividades por los avances tecnológicos y la innovación son importantes para el logro de los objetivos. Es necesario que la capacitación sea constante para mantener actualizado al personal en los distintos procesos. Según Salazar Tovar (2017, p. 72), para lograr la satisfacción en los empleados hay que tomar en cuenta varios factores relacionados con el tema. Por ejemplo, la recompensa equitativa en cuanto a la compensación económica como factor relevante para la satisfacción de los empleados. La remuneración debe ser justa y acorde al cargo o puesto que ocupan los empleados. Para la remuneración debe tomarse en cuenta las habilidades, capacidades y la demanda del puesto en el mercado laboral. Gan y Berbel (2007, p. 126), refieren que la

compensación de los colaboradores puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción laboral. La compensación salarial contribuye a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

La falta de satisfacción por la compensación obtenida afecta la productividad de la organización, pone en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuye el desempeño en las actividades, incrementa el ausentismo y la rotación de personal. Otras formas de protesta pasiva de los empleados son quejas, descontento y falta de satisfacción en el puesto que desempeñan. Es necesario establecer un punto de equilibrio entre la satisfacción, la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la organización. Entre los aspectos que constituyen en gran medida uno de los objetivos del área de gestión del talento humano están la calidad de vida, horarios laborales, condiciones del puesto y estabilidad en la organización (Visbal Pérez, 2014, p. 125).

La comunicación interna sobre el sistema retributivo de la organización resulta sensible en el clima de la organización. Es necesario que la información respecto al sistema de pago cree un clima favorable, genere confianza en los empleados hacia la dirección administrativa. Cuando los pilares del sistema de retribución son claros y suponen estímulos hacia el logro y los resultados, se alcanzarán los objetivos en cuanto a la satisfacción de los empleados y la productividad. Según López Jerez (2006, p. 73), si la comunicación interna tiene puntos oscuros y discriminatorios entre los distintos colectivos, se produce la hostilidad y la insatisfacción. Cabe resaltar que los sistemas dotados de pilares complementarios, remuneraciones fijas, incentivos variables en función de objetivos, resultados y logros, consiguen un efecto de productividad generalmente superior a los sistemas dotados de uno sólo de los pilares.

El fin primordial de las organizaciones es posicionarse en el mercado y ser competitivas en su giro de negocio. Como se ha señalado en este apartado, la organización debe mantener en constante capacitación al personal y facilitar las herramientas necesarias para el desarrollo de los procesos para alcanzar el posicionamiento y competitividad. Es necesario tomar en cuenta como elemento fundamental, la remuneración económica acorde a las funciones desempeñadas por los empleados. Las oportunidades de acenso y promoción en el área laboral también son factores de la satisfacción laboral. Para los empleados es importante que sean reconocidos por las aptitudes, esfuerzos, tareas y habilidades que les permite alcanzar distintos niveles de responsabilidad y ocupación en la organización. Al ser promovidos en la organización, los empleados consideran mayores ingresos económicos, desarrollo y crecimiento profesional. Mayores responsabilidades y

autonomía laboral, permite la posibilidad de realizar tareas complejas e importantes que promueven la realización personal y un status en la sociedad (López Jerez, 2006, p.11).

2.15 Motivación

La motivación es otro de los factores relacionados al clima organizacional, el término proviene del latín *motivus* (movimiento) y el sufijo-ción (acción y efecto) que significa moverse o generar energía que conduzca al logro de un objetivo. Este término está fuertemente relacionado a la actitud y percepción de los empleados. En la organización, es importante tomar en cuenta este factor al momento de analizar el desempeño, el rendimiento y la actitud que muestren los colaboradores en la realización de las actividades. La actitud y el rendimiento se consideran como un indicador de la percepción del ambiente en el área laboral y el nivel de motivación que reciba por parte de sus jefes o encargados. Según Kossen (1995, p. 198), motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto. En este sentido la motivación va a depender del propio individuo y de los estímulos que reciba. Como lo establece Frankl (1991, p. 79), la persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta la realidad, es una decisión interna y la motivación viene del interior del individuo.

Cabe resaltar que en el ámbito laboral los empleados necesitan una serie de estímulos que influyen en la motivación. En este sentido las organizaciones deben implementar estrategias para mantener motivados a los empleados. El análisis de las necesidades de la organización como de los empleados en cuanto a los aspectos motivadores, son el indicador que permite medir esta correlación refiere Visbal Pérez (2014, p. 125). La implementación de nuevas estrategias de motivación y la modificación de la conducta son fundamentales para el alcance de los objetivos. El nivel de esfuerzo y el compromiso de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades, determinará su nivel de motivación. Cuando el colaborador es motivado se logran efectos que fortalecen los resultados requeridos por la organización; sin embargo, en la actualidad no todos los empleados reciben la motivación necesaria para comprometerse con la organización. La realización de las actividades laborales es únicamente por la remuneración monetaria, deja en ambigüedad el sentido de pertenencia. Algunos involucrados manifiestan que la falta de motivación ha sido un factor que no les permite sentirse identificados con la organización, realizan las actividades con base a lo que se solicita. Los esfuerzos adicionales en las actividades laborales que no son parte del cargo son limitados y las ocupaciones se desempeñan de manera progresiva. Los gestores del talento deben enfocarse en motivar al personal en su puesto y aprovechar las competencias al

máximo, de esta manera se evitará la incorporación de nuevos puestos dentro de la organización para cumplir con los objetivos planteados.

Es necesario considerar que si la organización cuenta con empleados en condiciones físicas y emocionales estables serán empleados con buen desempeño y alto rendimiento en sus funciones. Los empleados que se encuentran en constante estrés, limitan sus capacidades en el desempeño y es afectada la productividad de tal manera que no sea un ente generador de ganancias en el negocio. Los empleados en la organización son importantes por sus capacidades y habilidades mismas que son afectadas por la excesiva carga laboral, falta de motivación o insatisfacción laboral. Desde esta perspectiva la seguridad de los empleados en la organización, la inteligencia y la adaptación, son factores necesarios para que se desenvuelvan de forma segura en el entorno laboral. En este apartado se hace referencia a la incorporación de personas seguras de sí mismas con la capacidad de tomar decisiones que contribuyan en el desarrollo del negocio. Cabe mencionar que el ambiente de trabajo influye de manera significativa en la seguridad de las personas. En este sentido si la organización no valora a los empleados, no confía en las decisiones que generan valor y no toma en cuenta ideas innovadoras para el negocio, crea una brecha en la inseguridad de los empleados. Por lo regular en los puestos de altos mandos, donde las jefaturas o encargados confían únicamente en sus capacidades y no les dan valor a las capacidades del equipo de trabajo, genera inseguridad y se pierde la oportunidad de aprovechar las habilidades que aportarían valor significativo a la organización. Cuando se habla de motivación es necesario hacer referencia a los factores ambientales en la organización, mismos que son determinantes para evitar ciertos grados de estrés y mantener ese estímulo en los empleados indica Córdón Alarcón (2017, p. 13). Según el tipo de actividades que desempeñe el empleado, es necesario que se brinde el espacio acorde a la realización de las mismas. Por ejemplo, si las tareas son de análisis y concentración, es necesario contar con un ambiente donde no haya ruido que interfiera en la concentración del empleado. Es necesario que el espacio cuente con suficiente claridad para el desempeño de las actividades. Ventilación, ubicación y comodidad son factores importantes al momento de establecer un puesto de trabajo. Cuando se proporciona un espacio confortable a los empleados podrán percibir un ambiente agradable con la comodidad necesaria para lograr un máximo rendimiento. Por otro lado, si las organizaciones se enfocan únicamente en la productividad y dejan en segundo lugar las necesidades de los empleados, no se logran en su totalidad los objetivos planteados.

2.16 Estabilidad laboral

En este apartado se abordará la estabilidad laboral, ya que se considera como factor de la motivación en los empleados. La estabilidad laboral brinda seguridad al personal en el desempeño de su trabajo y lo realiza de forma efectiva. Asimismo, genera valor en los empleados al ofrecer la garantía de conservar su empleo mientras lo desempeñe con esmero y dedicación. Díaz Aroco (1998, p. 12), enfatiza que la estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa. Los aspectos que intervienen en este apartado son la parte económica como recurso fundamental para subsanar los gastos personales y familiares en cuanto a techo, comida y las necesidades básicas del hogar. En este sentido la estabilidad laboral genera satisfacción en el empleado por poder cubrir dichas necesidades. Por otro lado, es la parte emocional donde los empleados se sienten competentes en el área de trabajo al realizar las funciones de manera efectiva. La estabilidad es cuando los empleados permanecen en su puesto de trabajo y se desempeñan como personas capaces e inteligentes, donde sus esfuerzos contribuyen al alcance de los objetivos organizacionales. Según Pedraza et al. (2010, párr.17) “la estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene para conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas”. El derecho que tiene el trabajador le exige el cumplimiento de las actividades y atribuciones establecidas en el contrato de trabajo.

Pedraza et al. (2010, párr. 20), refiere que la estabilidad laboral debe ser entendida como la responsabilidad compartida entre empleados y empleadores, deben asegurar la participación efectiva en el clima laboral. Ambas partes deben garantizar la adición de valor en los procesos, servicios o productos que presten según el giro de negocio para ser una organización competitiva.

2.17 Salario emocional

Morales (2016, párr. 1), refiere que el salario emocional es un beneficio no económico que varía de un sector empresarial a otro. En este sentido se puede decir que el salario emocional es un conjunto de beneficios adicionales a la remuneración monetaria que reciben los empleados por el desempeño de sus labores. Este salario es distinto en cada empresa y se adapta a las posibilidades de cada una; es decir, que cada empresa ofrece los beneficios a los empleados según las necesidades y la cultura que la caracterizan.

Como se mencionó, es un beneficio no económico que representa un mínimo costo para la organización a cambio de generar un impacto positivo en la rentabilidad de la misma. En la actualidad las necesidades de los empleados van más allá de recibir una remuneración económica,

por lo que las empresas se encuentran en la disposición de implementar beneficios adicionales para los empleados con el fin de mantener la motivación y un balance entre vida-trabajo y familia. La incorporación del salario emocional en la organización requiere creatividad e innovación para implementar los beneficios. Por ejemplo, la incorporación de guarderías en la empresa para que los padres puedan desempeñar sus labores sin preocupación del cuidado de sus hijos. En el área emocional este beneficio desencadena satisfacción y pertenencia con la empresa, horarios flexibles que permitan a los empleados la realización de actividades personales, descansos prolongados en la jornada laboral, proveer condiciones ambientales seguras y limpias, proporcionar becas de estudio a los hijos de los empleados o bien para los jóvenes que aún se encuentren en alguna carrera académica. En fin, todos aquellos beneficios que la empresa pueda garantizar a los empleados constituye el salario emocional. Según Morales (2016, párr. 5), la incorporación del salario emocional influye en el clima de la organización, genera satisfacción y mejora el desempeño de los empleados.

La implementación de esta práctica conlleva al planteamiento de una nueva estrategia de retención y atracción de talento humano. Si bien es cierto, el salario emocional también es un beneficio para la organización; sin embargo, hay que reconocer que la resistencia al cambio y la evaluación del costo-beneficio requiere análisis y aceptación de la gerencia. Por lo tanto, la incorporación del salario emocional no es aceptado por todas las empresas, el reto para el área de gestión de talento humano es convencer a la gerencia de los beneficios que se obtendrán para ambas partes.

El salario emocional se convierte en un elemento de motivación para los empleados donde se puede lograr la identificación y pertenencia con la organización. Cabe resaltar que los beneficios también están encaminados a disminuir los riesgos de estrés que puedan presentar los empleados o bien la prevención de los síntomas que genera el estrés por las distintas preocupaciones personales o familiares que pueda tener el empleado. En este sentido es necesario concientizar a la organización en la implementación de las estrategias del salario emocional.

Morales (2016, párr. 5), refiere que recibir los beneficios del salario emocional permite que algunas necesidades sean satisfechas por la organización, en consecuencia, se incrementa la identificación con la organización y la rentabilidad. Por otro lado, se percibe la empatía de los líderes hacia el equipo de trabajo donde procuran el bienestar físico y emocional de los empleados.

La recomendación de salario emocional permite asegurar a los mejores talentos y fideliza a los empleados cuando la organización atraviese por alguna crisis.

La compensación refuerza el compromiso de los empleados con la organización, ayuda a incrementar la productividad y la competitividad de la empresa. Gómez (2011, P. 8) propone cuatro elementos motivacionales derivados del salario emocional:

- **Reconocimiento personal y laboral:** Este elemento demuestra aprecio por los empleados que realizan una buena labor en la organización, con esto se evita la pérdida del talento por no reconocer sus capacidades y habilidades.
- **Incentivar a los empleados:** Fomentar en los trabajadores el aporte del talento en la organización, evita la postura de esperar indicaciones en todas las actividades, mientras pueden desempeñar las labores con iniciativa propia.
- **Cultura y valoración del compromiso mutuo:** Socializar y lograr coherencia de los valores de la organización, con el fin que se practiquen por todos los empleados.
- **Planificación del trabajo:** Socializar entre el equipo de trabajo, las actividades a realizar con el debido tiempo, de manera ordenada y sistematizada con el fin de brindar estabilidad y organización.

Según Gómez (2011, p. 10), el comportamiento de los empleados está orientado hacia los objetivos de la organización. En este sentido se puede decir que por medio del salario emocional se puede modificar el comportamiento de los empleados en pro de la rentabilidad de la organización. El salario emocional contribuye a la motivación de los empleados, logra la satisfacción laboral y disminuye los riesgos que afectan la salud física y mental que provoca el estrés. Como se mencionó, la salud mental es un factor preponderante en el bienestar de los empleados para que puedan desempeñar las labores con eficiencia e incrementar la productividad en la organización.

Chiavenato (2009, p. 318), refiere que las organizaciones tienden hacia nuevas formas de remuneración que produzcan rendimiento y excelente desempeño. El autor se refiere al salario emocional como prestaciones extraordinarias o planes complementarios, estos se ofrecen a los empleados en forma de servicios, beneficios o facilidades. El objetivo primordial es satisfacer las diversas necesidades individuales, económicos y sociales. Chiavenato (2009, pp. 346-349), clasifica 5 grupos de prestaciones que se detallan a continuación:

1. **Prestaciones extramonetarias:** Este tipo de prestaciones incluyen los siguientes beneficios o facilidades para los empleados.

- Atención médico-hospitalaria.
- Comedor.
- Atención odontológica.
- Seguridad social.
- Seguridad social y asesoría.
- Club o agrupación gremial.
- Transporte de ida y vuelta al trabajo.
- Horario flexible.

2. **Prestaciones espontáneas:** según Chiavenato este tipo de prestaciones se otorgan a los empleados por generosidad de las empresas, ya que no son exigidas por la ley ni por negociación colectiva, también se conocen como prestaciones voluntarias.

- Gratificaciones.
- Comidas subsidiadas.
- Transporte subsidiado.
- Vales de despensa.
- Becas educativas.
- Seguro de vida de grupo.
- Préstamos a los trabajadores.
- Membresía para clubes deportivos.
- Ayuda para gastos funerarios.
- Asistencia médico-hospitalario adicional a las que otorgan las instituciones de seguridad social.
- Complemento de jubilación o planes de seguridad social.

3. **Prestaciones asistenciales:** estas prestaciones buscan proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos imprevistos o emergentes.

- Atención médico-hospitalaria.
- Atención odontológica.
- Ayuda económica por medio de préstamos.
- Complemento de jubilación o planes de previsión social.
- Complemento de salario en separación prolongada por enfermedad.

- Seguro de gastos médicos mayores.
- Seguro de vida de grupo o de accidentes personales.
- Guardería para los hijos de los trabajadores.

4. Prestaciones recreativas: estos son servicios o beneficios que buscan proporcionar al trabajador condiciones físicas y psicológicas para diversión, salud mental y uso del tiempo libre, algunas empresas las extienden hacia la familia del trabajador.

- Club o agrupación gremial.
- Áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo.
- Música ambiental.
- Actividades deportivas y comunitarias.
- Excursiones y paseos programados.

5. Planes complementarios: estos son servicios y prestaciones que pretenden proporcionar a los trabajadores facilidades, comodidades o utilidad para mejorar su calidad de vida.

- Transporte.
- Restaurante en el área de trabajo.
- Estacionamiento privado.
- Horario laboral flexible
- Cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados.
- Sucursal bancaria en el centro de trabajo.

Chiavenato (2009, p. 349), establece que los objetivos de los planes de prestaciones deben funcionar como elemento para atraer y retener al talento humano. Buscan proporcionar una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Pretenden desligar a los empleados de las preocupaciones cotidianas y que se concentren en las actividades laborales. Por lo tanto, es necesario que cada organización elabore un plan específico acorde a las necesidades de la empresa y de los empleados.

2.18 Desempeño laboral

Pedraza et al. (2010, párr. 7), refieren que el desempeño laboral son acciones o comportamientos de los empleados dentro de la organización. Estas acciones son observables cuando los empleados realizan las actividades inherentes al puesto que ocupan dentro de la organización. En otras palabras, el desempeño es la contribución que los empleados brindan a la organización para el alcance de los objetivos organizacionales. En este sentido el desempeño es la

capacidad que cada empleado posee para el ejercicio de sus labores, las habilidades y capacidades contribuyen de manera sustancial en la productividad de la organización. Es necesario hacer mención que el desempeño depende de factores internos y externos del ser humano; es decir, que no solo la capacidad de los empleados interviene en el desempeño, también los factores ambientales y motivacionales repercuten en el desempeño laboral.

Según Chiavenato (2009, p. 202) “el desempeño laboral es una relación perfecta de costo-beneficio, determina la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer”. En este sentido el autor hace referencia al esfuerzo que el empleado realiza en las actividades laborales, esto depende de la disposición que el empleado tenga en contribuir con la organización. Por lo general se busca un equilibrio entre el costo-beneficio para la organización y mejorar la productividad.

Robbins (2004, p. 8), establece que el comportamiento organizacional estudia lo que la gente hace en una organización y cómo repercute la conducta en el desempeño de la misma. En este sentido es necesario mantener motivados a los empleados para que puedan desempeñar sus labores de manera efectiva y alcanzar una mayor productividad. Cabe mencionar que las acciones o comportamientos de los empleados en la organización están enfocadas hacia una meta para alcanzar los objetivos establecidos.

Para determinar el desempeño de los empleados en la organización es necesario realizar una evaluación del desempeño. Este sistema permite medir las acciones y necesidades de los empleados con el fin de mejorar la productividad por medio de indicadores de evaluación. Según Pedraza et al. (2010, párr. 15), los indicadores ayudan a la gerencia a determinar la eficacia y eficiencia de la labor de los empleados en la organización. Con los resultados que se obtienen de la evaluación del desempeño se pueden aprovechar los puntos fuertes y minimizar los puntos débiles de los empleados que intervienen en el rendimiento (Pedraza, et al. 2010, párr. 13).

El desempeño laboral se relaciona con distintos elementos que intervienen y generan un bajo o alto desempeño. Guevara Sánchez (2016, p. 14) señala algunos elementos que intervienen en el desempeño: capacitación y desarrollo, ascensos, remuneración salarial y clima laboral, entre otros. También se pueden mencionar los factores motivacionales, habilidades y competencias para realizar las tareas y expectativas del empleado. Estos factores son determinantes para que los empleados se sientan satisfechos y puedan desempeñarse con eficiencia en sus labores. Es importante que los empleadores pongan especial atención a todos los elementos que intervienen en

el desempeño con el fin de aprovechar las competencias de los empleados para mejorar la productividad y alcanzar los objetivos organizacionales.

Según Guevara Sánchez (2016, p. 13), el desempeño laboral de los empleados de la organización, se ve afectado por el estrés laboral, determinado por la tensión del aprendizaje de conducción de los clientes y la desmotivación por la insatisfacción de los clientes. En este sentido se hace referencia al estrés laboral como un factor que afecta el desempeño de los empleados e incide en la productividad y por ende en los objetivos planteados. Como se ha mencionado es fundamental que la organización implemente las estrategias necesarias y proporcione los recursos esenciales para mantener al talento humano motivado y satisfecho para que su rendimiento sea efectivo en las funciones que desempeñe.

Guevara Sánchez (2016, p. 15) establece que “la cantidad de esfuerzo que se aplicará en una tarea determinada depende del trabajador”, en este sentido cabe destacar que si bien es cierto las organizaciones deben velar porque los empleados se sientan satisfechos en el área de trabajo, también es importante concientizar a los trabajadores para que elaboren las tareas con esfuerzo y dedicación, que puedan emplear el tiempo adecuado y optimizar los recursos de la organización. Para que las tareas asignadas sean desarrolladas de manera efectiva los empleados deben hacer uso de los conocimientos y experiencias que poseen. En este sentido debe haber compromiso de ambas partes para lograr el fin que se espera.

El desempeño laboral constituye entonces el nivel de rendimiento que tengan los empleados en el desarrollo de las actividades inherentes al puesto de trabajo. Cabe mencionar que el desempeño depende de las características individuales de los empleados, así como las de la organización para lograr la satisfacción laboral. El fin primordial del desempeño se enfoca en virtud del alcance de los objetivos y la contribución de los trabajadores para lograr el éxito y la satisfacción empresarial (Guevara Sánchez, 2016, p. 17).

2.19 Mobbing y estrés

En la actualidad el término *mobbing* o acoso laboral hace referencia al maltrato psicológico de los empleados dentro de la organización; sin embargo, para entender el concepto y la manera en que afecta a los empleados es necesario desarrollar el tema y determinar las implicaciones que tiene sobre el desempeño de los trabajadores. Es necesario destacar que cualquier afección negativa dentro de la organización es considerada como un factor generador de estrés. Es relevante poner

atención a los factores que generan estrés para evitar que los empleados presenten padecimientos físicos o emocionales que interfieran con las actividades laborales (Rojas Chávez, 2005, p. 233).

Fondevila (2008, p. 305), refiere que el hostigamiento o acoso laboral se reconoce como *mobbing*, se considera como un comportamiento negativo entre superiores e inferiores jerárquicos de una organización. Este acoso o comportamiento negativo puede ser de manera continua durante mucho tiempo o hasta que el acosador logre su objetivo, ya sea de modo directo o indirecto. Cuando este fenómeno ocurre del jefe hacia el subordinado lo hace con la finalidad de que este desaparezca de la organización, existen distintas causas para lograr su cometido entre ellas se pueden mencionar la envidia, rencillas o malas relaciones personales entre otras. También se pueden mencionar algunas acciones o conducta del acosador entre las cuales destacan calumnias, descalificación de las habilidades, amenazas verbales o escritas, sarcasmos, indirectas o ignorar a la víctima. Cuando el acoso se da entre colegas puede ser por razones de competitividad al elaborar las mismas tareas en la organización, se utilizan las mismas acciones y conductas para denigrar el trabajo que desempeña. El término alude a la violencia psicológica con el fin de desesperar a la víctima en el área laboral. Las conductas comunes del *mobbing* son: bromas, marginación hacia la persona, abuso verbal y agresión mental. En este sentido se puede decir que la discriminación es un elemento del acoso hacia las personas dentro del área laboral, este fenómeno surge por las agresiones y tensiones entre colegas o conflictos en las jerarquías de la organización. Rojas Chávez (2005, p. 234) señala la clasificación del acoso laboral o *mobbing* en consideración a los sujetos que intervienen en la relación de trabajo.

- **Acoso horizontal:** este acoso se presenta entre sujetos que se encuentran ubicados en la misma posición jerárquica dentro de la organización. En esta clasificación, los sujetos no son subordinados entre sí, obedecen a las órdenes de otros sujetos de un nivel superior al de ellos. El acoso puede provenir de un solo sujeto o de varios.
- **Acoso vertical:** Esta clasificación se caracteriza por el acoso laboral entre sujetos que se encuentran en un plano jerárquico diferente; es decir, que puede provenir de un nivel superior a un nivel inferior o viceversa.

El *mobbing* se puede percibir de distinta manera en los trabajadores. Fondevila (2008, p. 319) señala que los empleados de sectores medios perciben el *mobbing* como una estrategia laboral blanda de expulsión de trabajadores sin que genere costos para la organización. Se puede decir que los empleados consideran al *mobbing* como un despido indirecto; es decir, que por medio del acoso

continuo ya sea físico o psicológico obligan a los empleados a tomar la decisión de retirarse voluntariamente de la organización. A este retiro voluntario se le conoce como renuncia, donde queda sin responsabilidad el empleador de efectuar la indemnización correspondiente como en un despido. Por otro lado, el autor indica que los empleados de escasos recursos lo consideran como un fenómeno de discriminación, este fenómeno afecta en la autoestima de los empleados; sin embargo, las distintas percepciones de los empleados acerca de este fenómeno son causa de estrés en su área de trabajo. Como se ha mencionado el estrés afecta de manera sustancial en lo personal y laboral, generan padecimientos físicos y psicológicos en el desempeño de las actividades.

2.20 Conclusiones validadas de autores consultados

Díaz Bonilla (2019, p. 14) afirma que el estudio realizado a nivel general sobre los factores estresantes interfiere en la productividad y en las relaciones interpersonales de los empleados. También determina que los factores de mayor incidencia son: (a) la carga laboral, (b) herramientas inadecuadas, (c) tareas bajo presión, (d) falta de comunicación, (e) carencia de programas de capacitación, (f) poca motivación y (g) inestabilidad en el puesto de trabajo. Roque de León y Medina de León (2019, p. 20), refieren que los empleados de las organizaciones investigadas experimentan incertidumbre de su futuro dentro de la organización. Otro factor en consideración es la estabilidad económica, esta incertidumbre afecta de manera significativa la estabilidad emocional de los empleados y provoca preocupación. Cabe mencionar que debido a las preocupaciones que el empleado pueda tener, el desarrollo de las actividades no se realiza de manera efectiva. Algunos empleados refirieron que la inestabilidad laboral genera desmotivación y como se mencionó con anterioridad, la misma es un factor que genera estrés y repercusiones en el rendimiento. Las manifestaciones pueden ser a mediano y a largo plazo, afectan de esta manera la productividad en la organización. Cabe mencionar que en este abordaje los empleados se encuentran con temor en la finalización de los contratos laborales, así como la búsqueda de un nuevo empleo que se adapte y cubra sus necesidades.

Castañeda Solórzano (2017, p. 30), afirma que el 29 % de los empleados encuestados en su investigación presentaron de manera negativa el clima de la empresa, debido a ciertos grados de insatisfacción que ocasionan problemas de actitud y conspiración entre compañeros, entre otros. Esta conclusión presentada es comprendida por la intervención del estrés, provoca irritabilidad en las personas, provoca daños en el clima laboral y crea un ambiente hostil en el desempeño de las actividades laborales. Córdón Alarcón (2017, p. 36), manifiesta que para tener un buen clima

laboral es necesaria la autodeterminación, colaboración, respeto y solidaridad. El clima laboral en una organización es determinante para que la actividad laboral sea productiva y satisfactoria, tanto para la organización como para los empleados. Es importante destacar que algunas conclusiones validadas por los autores indican que los factores de estrés provocan una marcada alteración en el clima laboral, crean y modifican el ambiente considerándolo poco agradable para los empleados en el desempeño de sus actividades. En este sentido el clima y la cultura organizacional son factores preponderantes para que los colaboradores se sientan identificados con sentido de pertenencia en el desarrollo de las actividades. Por lo tanto, cuando hay falencias en estos factores se produce el desánimo, desmotivación e insatisfacción laboral en los empleados de la organización, de esta manera disminuye la productividad (García Velásquez, 2017, p. 38).

Morales (2016, párr. 5), refiere que para lograr una mayor efectividad en el desempeño de los empleados es necesario implementar estrategias adicionales que influyan en la satisfacción y motivación. El autor hace referencia al salario emocional como elemento para lograr la identificación y pertenencia de la organización. Es importante establecer planes de prestaciones adicionales para proporcionar una vida personal familiar y laboral tranquila y productiva. Los empleados pueden sentir seguridad y tranquilidad en la satisfacción de algunas necesidades, que en otra instancia les provocaría estrés Chiavenato (2009, p. 349).

Guevara Sánchez (2016, p. 14), concluye que para el mejor desempeño de los empleados es necesario poner atención a los factores que influyen en la satisfacción y motivación, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: Capacitación y desarrollo, ascensos, remuneración salarial acorde a la capacidad y competencias del trabajador, clima laboral entre otros. La importancia es evitar que el incumplimiento de los mismos genere estrés en los empleados, que disminuya la productividad y rentabilidad de la organización para lograr que sea competitiva y alcance los objetivos propuestos.

Fondevila (2008, p. 305), concluye que el *mobbing* o acoso laboral es una amenaza recurrente hacia los empleados, este comportamiento negativo y amenazante de jefes hacia subordinados o entre colegas, desencadena estrés, hostilidad y repercusiones graves en la vida personal y laboral de las víctimas. Es necesario poner atención a las causas y consecuencias que genera el *mobbing* con el fin de mantener un clima laboral agradable. Los empleados deben sentir comodidad y libertad para manifestar sus capacidades y habilidades sin la existencia de acosadores que alteren

el estado físico y emocional. Cabe resaltar que toda acción negativa produce estrés y disminuye la productividad.

Capítulo 3. Marco metodológico.

3.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es descriptivo–cualitativo. La investigación descriptiva se caracteriza por ser un estudio sistemático y empírico de las influencias y relaciones de variables entre sí. Esto significa que las variables son como las posibles influencias y relaciones entre sí, para el análisis y la comprensión de la investigación. Esta metodología permite relacionar las características de las variables y categorías planteadas. Su objetivo principal es la descripción de las mismas o el comportamiento de las variables que se desee investigar a profundidad y tener información sobre lo que se quiere descubrir, el estudio evalúa tamaño o elementos de los fenómenos a investigar (Hernández Sampieri, 2014, p. 92).

3.2 Sujetos

Los sujetos consultados pertenecen a la Liga Nacional Contra el Cáncer Departamento de Farmacia. Se tomará como muestra 18 personas, las cuales están conformadas por una jefatura, encargados de bodega, encargados de inventarios, auxiliares de farmacia, el personal es de ambos sexos y de distintas edades que oscilan entre 21 – 50 años de edad. La muestra permitirá el abordaje necesario para el desarrollo del proyecto de investigación.

3.3 Instrumentos

Los instrumentos a utilizar en la investigación son: (1) la observación, (2) la entrevista, conformada por 14 preguntas para obtener la información, (3) análisis documental y (4) testimonios.

3.3.1 Guía de entrevista sobre el clima organizacional

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador: _____

Edad: _____ género: _____ puesto que ocupa: _____

Departamento: _____

Descripción general del proyecto: el objetivo general del proyecto es investigar y estudiar los factores que generan estrés, lo cual afecta al clima organizacional.

Consentimiento informado: Declaro que se me ha informado sobre el objetivo del proyecto “Efectos del estrés en el clima organizacional”. El cual consiste en responder la entrevista con el fin de aportar los conocimientos que serán de valiosa contribución al proyecto. Se garantiza que la información brindada será confidencial.

Entrevistado: _____

Preguntas:

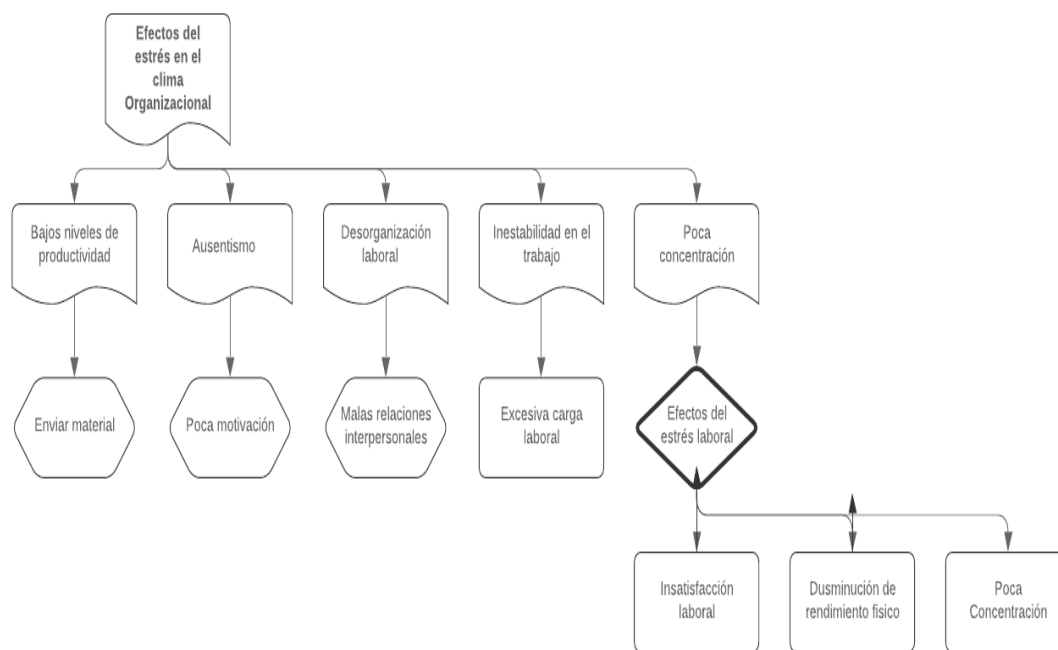
1. ¿Qué opinión tiene de la institución para la cual labora?
2. ¿Cómo se siente trabajando en esta institución?
3. ¿Considera que hay motivación en el trabajo?
4. ¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato o jefe?
5. Indique las razones por las que se sienta orgulloso de trabajar en la institución?
6. ¿Qué tan satisfecho se siente trabajando en la institución? ¿Por qué?
7. Si compara el trabajo que realiza en la institución con trabajos anteriores, ¿en cuál se sintió mejor? ¿Por qué?
8. Si le ofrecieran empleo en otra empresa, con la misma remuneración, ¿cambiaría de trabajo? ¿Por qué?
9. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿Podría describirla?
10. ¿Qué le gusta y qué no le gusta de su trabajo en la institución?
11. ¿Cómo ve su futuro en la institución?
12. Si estuviera frente a los dueños de la empresa para manifestar las áreas que deben mejorar y los sistemas que no son funcionales. ¿Cuáles destacaría?
13. ¿Qué opinan sus compañeros de trabajo de la institución? ¿Qué tan motivados están?
14. ¿Qué les gustaría cambiar o modificar de su área de trabajo?

3.3.2 Árbol de categorías

En la Gráfica 1 se muestran las categorías de los efectos del estrés en el clima organizacional, reúne de forma concisa los factores que afectan a la organización cuando los empleados se enfrentan al estrés. La información compilada en la gráfica son temas que se abordan con detalle en el texto. El objetivo principal es detallar de manera lógica y visual los elementos generadores de estrés.

Gráfica 1

Categorías del estrés en el clima organizacional



Fuente: Creación propia (2021).

3.3.3 Procedimiento de investigación

Procedimiento sistemático y progresivo.

- Recolección de datos
- Codificación abierta
- Codificación axial
- Codificación selectiva
- Visualización de la teoría.
- Revisión de diferentes fuentes, tesis, revistas científicas, libros.
- Recopilación de información sobre el estrés, clima organizacional y factores que causan estrés.
- Levantamiento de fichas bibliográficas de la revisión y procesamiento de las fuentes consultadas.
- Una vez recopilada y sistematizada la información se procede a la construcción del marco teórico.

3.4 Diseño y metodología del análisis de la información recabada

La metodología utilizada en la investigación es de tipo descriptivo para el análisis de los conceptos, las características y variables utilizadas. Las técnicas utilizadas para la recolección de la información permiten la búsqueda importante para el sustento del proyecto. Inicialmente se realizó la selección de los actores que participarán en el proyecto, con el fin de conocer las necesidades y las falencias respecto a la problemática. Los actores forman parte de la organización donde se realizará el proyecto. Debido a la crisis por la que atraviesa el país por el COVID-19, es necesario contactar a los actores por medio de correo electrónico y otros medios tecnológicos para la obtención de la información. Los actores aportaron información importante para el análisis de la problemática, así como conceptos que se investigarán y abordarán para determinar la manera en que estos afectan a la problemática.

La lluvia de ideas de los actores fue de vital importancia para el inicio y el desarrollo de la temática, con la lluvia de ideas y los conceptos obtenidos por los actores se procedió a buscar documentos relacionados al tema objeto de estudio. La documentación data de los últimos años con el fin de tener la información más actualizada y que tengan un mayor acercamiento de la realidad actual. Los aportes de la documentación consultada permitieron un abordaje analítico en la construcción y el sustento del proyecto.

La revisión y clasificación de la documentación fue ordenada y organizada a manera de facilitar la consulta de los temas importantes, así como la información necesaria para la construcción del nuevo documento. Se realizaron fichas bibliográficas con la información relevante de autores, fechas, conceptos clave y metodología utilizada, entre otros. La organización de la documentación permitió ahorrar tiempo al realizar las consultas necesarias.

Se diseñó la tabla 3 (ver anexos) según investigaciones consultadas, ordenada de manera cronológica y grupo al que pertenecen como locales, nacionales e internacionales. Los documentos fueron tomados de forma estratégica con el fin de conocer las aproximaciones acerca de la problemática desde una perspectiva nacional. Es importante analizar lo que ocurre en el país acerca del tema objeto de estudio. De la misma manera sucede con la documentación internacional, conocer el comportamiento de otros países sobre la temática y poder hacer un análisis comparativo en cuanto a los resultados obtenidos por los autores.

La construcción del proyecto se basa en el análisis y postura de los diferentes autores acerca de sus conclusiones y resultados obtenidos en las investigaciones realizadas, estas ponen de

manifiesto una postura crítica en cuanto a los resultados. La importancia de los aportes de los autores consultados radica en el sustento de nuevas perspectivas de la temática objeto de estudio del proyecto. Cabe mencionar que los conceptos abordados en las investigaciones fueron enriquecedores y de mucho aprendizaje en la construcción del proyecto.

3.5 Método sistemático de análisis de información.

- Selección de las fuentes de información.
- Obtención de la información.
- Categorización de la información.
- Se reduce la información para expresarla y describirla en una estructura sistemática y significativa.
- Análisis de la información.
- El análisis se realiza paralelamente conforme se obtiene la información.
- Se destaca la información, para darle sentido a los significados y posturas.

Referencias

- Alcalde de Hoyos, J. (2010). *Estrés Laboral* [Informe técnico, Universidad de Málaga: Pisma].
https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/salud_5af958726e177_estres_laboral_informe_pslt.pdf
- Alcántar Enríquez, V. (2012). Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(3).
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1954030
- Alvarado Berliuz, S. (2015). *Resiliencia en el manejo de estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y operativa técnica de un ingenio de la Costa Sur* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Alvarado-Sara.pdf>
- Andrés Ospina, S. (2016). *Síntomas, niveles de estrés y estrategias de afrontamiento en una muestra de estudiantes masculinos y femeninos de una institución de educación superior militar* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia].
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/3161/4/TESIS%20DE%20MAESTR%C3%8DA%20%20Andr%C3%A9s%20Ospina%20Stepanian.pdf>
- Bartley, S. (1982). *Principios de Percepción*. (1ª. Ed). Editorial Trillas.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de psicologías del trabajo y de las organizaciones*, 29(3), 107-115.
<https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bernal, I. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud. *Revista Estudios Gerenciales*, 31(1), 8-19.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/192

- Bonfill Accensi, E. (2016). *Estrés de los estudiantes de enfermería en las prácticas clínicas: Diseño y efectividad de un programa de intervención* [Tesis doctoral, Universitat Rovira I Virgili]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/399039/TESI.pdf>
- Castañeda Solórzano, A. (2017). *Evaluación del clima organizacional para implementar un plan de mejora para los trabajadores de una empresa comercializadora de ropa masculina, ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5828.pdf.
- Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista Comunicación*, 9(1).
<http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682018000100003&script=sciabstract&tlng=es>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. (3ª. Ed). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª. Ed). McGraw Hill.
- Cordón Alarcón, A. (2017). *Programa de satisfacción laboral para el personal de una empresa de servicios de transporte de carga y logística en general, ubicada en la ciudad de Guatemala* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5608.pdf
- Díaz Aróco, T. (1998). *Estabilidad Laboral en Perú*: S.E. Concytec.
- Díaz Bonilla, M. (2019). *Factores estresantes que influyen en las relaciones interpersonales y la productividad laboral de los colaboradores del plan de prestaciones del empleado municipal de la ciudad de Guatemala* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/12007/>

- Díaz Martínez, Y. (2010). Estrés académico y afrontamiento en estudiantes de Medicina. *Revista Humanidades Médicas*, 10(1).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172781202010000100007
- Domínguez, L. R., Ramírez, A. F. y García, A. (2013). El clima organizacional como elemento del compromiso organizacional. *Revista nacional de Administración*, 4(1), 59-70.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Fernández García, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Editorial Club Universitario.
https://www.academia.edu/29730118/La_productividad_y_el_riesgo_psicosocial_
- Fernández Martínez, M. (2009). *Estrés percibido, estrategias de afrontamiento y sentido de coherencia en estudiantes de enfermería; Su asociación con salud psicológica y estabilidad emocional* [Tesis doctoral, Universidad de León].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=26580>
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. (1ª. Ed). Editorial Pax.
<https://books.google.com.pe/books?id=jB7FE7eWAYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Fondevila, G. (2008). El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción. *Revista Mexicana de Sociología*, 70(2), 305-329.
<http://www.ejournal.unam.mx/rms/2008-2/RMS008000203.pdf>
- Frankl, V. (1991). *El hombre en busca de sentido*. (12ª. Ed). Editorial Herder.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. (1ª. Ed). Editorial UOC.

- García Velásquez, D. R. (2017). Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 10(1), 37-48.
https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n1_2017/RIAF-V10N1-20174.pdf
- Gómez Avilez, M. (2020). *Evaluación del clima organizacional como factor relevante de la eficiencia en el talento humano de la institución educativa Nuestra Señora del Perpetuo Socorro en el municipio de San Carlos Córdova* [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia].
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20562/1/2020_evaluaci%C3%B3n_clima_organizacional.pdf
- Gómez, C. (2011). El salario emocional. *Borrador de administración*, 47.
<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>
- Gómez Fernández, J. (2010). *Recursos humanos. Fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Ediciones encuentro.
- González García, M. (2002). *Cómo mejorar las relaciones humanas. Con enfoque al crecimiento personal y empresarial*. Ediciones Fiscales ISEF, S.A.
- Guevara Sánchez, P. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
- Guillén, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. (1ª. Ed). McGraw Hill.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed). International Thomson Editores.

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. Ed). McGraw Hill.
- Kossen, S. (1995). *Recursos humanos en las organizaciones*. (5ª. Ed). Editorial Harla.
- Likert, S. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- López Jerez, M. (2006). *Lenguaje transparente. Relaciones interpersonales en la empresa*. España: Instituto de Estudios Almerienses. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=268542>
- Meza Barajas, E. (2017). Análisis de la percepción del género entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el sector industrial. *Revista Comunicación*, 8(2), 148-158.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a08v8n2.pdf>
- Morales, A. (2017). *Administración del estrés en la gestión del marketing digital de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guatemala* [Tesis de licenciatura, Universidad Mariano Gálvez]. <https://glifos.umg.edu.gt/digital/95474.pdf>
- Morales, O. (2016). El salario emocional en las empresas. *Bloggers Intercultural Management*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2016/06/salario-emocional-empresas/>
- Moya, M. (1999). *Percepción social y de personas*. (2ª. Ed). McGraw Hill.
- Oviedo, J. L. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, 18(10).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-885X2004000200010
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3).
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010

- Ramírez Velásquez, J. (2019). El estrés laboral desde una perspectiva relacional, un modelo interpretativo. *Revista Colombiana de Antropología*, 55(2).
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcan/v55n2/0486-6525-rcan-55-02-117.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª. Ed). Pearson Educación.
- Rojas Chávez, A. (2005). El acoso o mobbing laboral. *Revista de Derecho*, 24.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85102409>
- Roque De León, K. y Medina De León, V. (2019). *El rendimiento de los colaboradores asociado a la inestabilidad laboral del departamento de contratos de planta central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/12527/>
- Roque Rivas, R. (2007). *Ergonomía en el diseño y la producción industrial*. (1ª Ed). Nobuko.
<https://books.google.com.cu/books?id=QBoGOgb2b5cC&printsec=frontcove>
- Salazar Estrada, J. (2009). Clima y cultura organizacional; dos componentes esenciales en la productividad. *Revista ACIMED*, 20(4). <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Salazar Tovar, C. (2017). Creando un ambiente organizacional para la innovación. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 20(27), 66-80.
[http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20\(66-80\)-Salazar.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20(66-80)-Salazar.pdf)
- Salvatierra Contreras, S. (2017). *Niveles de estrés en un grupo de trabajadores de una empresa de la ciudad de Guatemala luego de participar en un programa de gimnasia laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Salvatierra-Suzanne.pdf>

- Sánchez Jerez, K. (2018). *Estudio del clima organizacional y su relación con los equipos de trabajo en una empresa* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal de Milagro]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/4255?>
- Sebastián García, O. y del Hoyo Delgado, M. (2002). *La carga mental de trabajo*. Ediciones y publicaciones INSHT. <https://www.insst.es/documents/94886/96076/carga+mental+de+trabajo/2fd91b55-f191-4779-be4f-2c893c2ffe37>
- Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT. (2008). *Tecnoestrés*. Madrid: Comisión Ejecutiva Confederal. http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader_guias/2008_folleto_03.pdf
- Soria Murillo, V. (2004). *Relaciones humanas*. Limusa Noriega Editores. <https://books.google.co.ve/books?id=xlmNgBMlfsC&printsec=frontcover&hl=es>
- Toledo, C. (2018). *El estrés laboral y su incidencia en los empleados administrativos en empresas de logística del municipio de Guatemala* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5925.pdf
- Van Den, E. (2009). *Gestión y gerencia empresariales*. (2ª. Ed.). Eco ediciones. [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/c.%20Van%20Den%20Berghe,%20E.%20\(2009\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/c.%20Van%20Den%20Berghe,%20E.%20(2009).pdf)
- Velásquez, M. (2012). *La salud mental de las y los trabajadores*. (1ª. Ed.). La ley.
- Visbal Pérez, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(29). <https://www.redalyc.org/pdf/709/70932556007.pdf>

Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Editorial UOC, Comunicación y Sociedad.
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Alvarado-Sara.pdf>

Anexos

Tabla 3

Otras Fuentes Consultadas

Nombre del Documento	Autor	Referencia Bibliográfica	Conceptos abordados
Estrés laboral: un estudio comparativo en hombres y mujeres trabajadores de una empresa de servicios alimenticios.	Geovani Rafael Garcia Velásquez	Velásquez, G. (2015) Estrés laboral: un estudio comparativo en hombres y mujeres trabajadores de una empresa de servicios alimenticios. (Tesis de licenciatura) Universidad Mariano Galvez, Quetzaltenango, Guatemala.	Bases biológicas del estrés. Afrontamiento al estrés. Indicadores del estrés laboral. Estrategias de reducción del estrés en el trabajo
Estrés en mujeres y hombres que laboran devengando un salario mínimo en el barrio el centro, Melchor de Mencos, Petén.	Evelyn Julissa Sontay López	López, E. (2016) Estrés en mujeres y hombres que laboran devengando un salario mínimo en el barrio el centro, Melchor de Mencos, Petén. (Trabajo de graduación) Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.	Estrés Estresores Síntomas del estrés Género y estrés
Estudio sobre el estrés laboral en colaboradores administrativos según género de una empresa procesadora de aves	Ealeen Violeta Arteaga Gil	Arteaga, E. (2016) Estudio sobre el estrés laboral en colaboradores administrativos según género de una empresa procesadora de aves. (Tesis de licenciatura) Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.	Estrés. Causas del estrés. Teoría del estrés. Estímulos estresantes. Conducta y afrontamiento. Trastornos de la salud. Tipos de estrés.

Clima Organizacional en la Municipalidad de Asunción Mita	Orfelina Salas Juárez	Juárez, O. (2016) Clima Organizacional en la Municipalidad de Asunción Mita. (Trabajo de Graduación) Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.	Clima Organizacional. Importancia del clima Organizacional. Satisfacción del colaborador. Satisfacción del usuario. Ambiente y condiciones físicas. Características del liderazgo. Proceso de comunicación. Condiciones físicas Estrategias para fomentar el trabajo en equipo.
Administración del estrés en la gestión del Marketing digital de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guatemala	Andrea Victoria Rojas Morales	Morales, A. (2017) Administración del estrés en la gestión del Marketing digital de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guatemala. (Trabajo de Graduación) Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.	Síntomas del estrés. Efectos del estrés. Estrés laboral. El estrés a su aplicación de la empresa. Gestión Directiva del Marketin Digital.
Principales estrategias de afrontamiento de estrés laboral en los procesos de reclutamiento masivo según la percepción de un grupo de encargados de dotación personal.	Evelyn Guerrero Barrera	Barrera, E. (2017) Principales estrategias de afrontamiento de estrés laboral en los procesos de reclutamiento masivo según la percepción de un grupo de encargados de dotación personal. (Tesis de maestría) Universidad Rafael Landívar, Guatemala. González, O. (2018)	Estrés. Estrategias de afrontamiento. Horarios de trabajo. Dotación de personal. Reclutamiento masivo.
Estrés y Satisfacción Laboral	Osmar Humberto Anleu González	Estrés y Satisfacción Laboral, (Trabajo de graduación) Universidad	Factores que provocan estrés Tipos de estrés Carga laboral

		Rafael Landívar, Guatemala.	Actitud en el desempeño de las funciones. Impacto de la satisfacción laboral Manifestaciones de la insatisfacción laboral
Factores que generan estrés laboral a un grupo de colaboradores de distintas generaciones en un centro de llamadas en la ciudad de Guatemala	María Reneé Gil González	González, M. (2020) Factores que generan estrés laboral a un grupo de colaboradores de distintas generaciones en un centro de llamadas en la ciudad de Guatemala (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.	Estrés laboral positivo. Estrés laboral negativo. Manejo del estrés laboral. Prevención del estrés.
Niveles de estrés en el trabajo que presentan un grupo de médicos residentes que laboran en un hospital estatal de la ciudad de Guatemala.	Paola Alejandra Cifuentes de León	Cifuentes de León, P. (2020) Niveles de estrés en el trabajo que presentan un grupo de médicos residentes que laboran en un hospital estatal de la ciudad de Guatemala (Tesis de) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.	Aspectos históricos del estrés. Estresores laborales. Fases del estrés. Consecuencias del estrés laboral. Consecuencias físicas. Consecuencias psicológicas.

Fuente: Creación propia (2021).