

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“EL CONTROL DEL NIVEL DE ESTRÉS DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA
DISTRIBUCIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO COMO MEDIO
PARA ALCANZAR UN ÓPTIMO DESEMPEÑO LABORAL”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

JORGE MARIO SÁNCHEZ GARCÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2010

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. Jose Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal V	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exoneración según transcripción del punto SEXTO, inciso 6.4, subinciso 6.4.1 del acta 41-2001, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de Noviembre de 2001.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega
Secretario	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 13 de julio de 2009

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano,

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 18 de julio de 2007, procedí a asesorar al estudiante Jorge Mario Sánchez García, carné 9612944, en la elaboración de su tesis titulada **“EL CONTROL DEL NIVEL DE ESTRÉS DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO COMO MEDIO PARA ALCANZAR UN ÓPTIMO DESEMPEÑO LABORAL”**.

La tesis cumple con las normas y los requisitos académicos de la Facultad y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'E' followed by a series of loops and a star-like symbol at the end.

Lic. Edwin Osbeli Menchu Fuentes

Administrador de Empresas

Colegiado No. 8614



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
 Edificio S-8, Segundo Nivel, Ciudad Universitaria Zona 12
 Teléfono Planta. 24439500 Ext. 1462



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
 GUATEMALA, OCHO DE MARZO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

Con base al Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 03-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de febrero de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 212-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 4 de noviembre del año 2009 y el trabajo de Tesis denominado "EL CONTROL DEL NIVEL DE ESTRÉS DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO COMO MEDIO PARA ALCANZAR UN ÓPTIMO DESEMPEÑO LABORAL", que para su graduación profesional presentó el (la) estudiante: **JORGE MARIO SÁNCHEZ GARCÍA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



**LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
 SECRETARIO**

[Handwritten signature]
**LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
 DECANO**



/Ingrid

[Handwritten signature]

ACTO QUE DEDICO

A Jesucristo mi Señor	Por su infinito amor y sabiduría para alcanzar esta nueva etapa de mi vida.
A mi amada esposa Any:	Por su amor incondicional, apoyo, esfuerzo y comprensión.
A mis padres:	Por su amor, esfuerzo, dedicación, consejo y ejemplo a mi vida.
A mis hermanos, sus familias y familia en general:	Por su cariño, consejos y apoyo que siempre he recibido en todo momento de este proceso.
USAC:	Por el orgullo de pertenecer a tan honorable casa de estudios, fuente en mi desarrollo profesional.
A mis maestros:	En especial a Lic. Edwin Menchu y Licda. Olga Siekavizza, por su apoyo en cada fase de este proceso, muchas gracias por compartir sus conocimientos.
Amigos:	En especial a la familia Marroquín, por su amistad, consejos.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
 CAPITULO I MARCO TEORICO 	
1.1 ESTRÉS LABORAL	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Concepto de estrés y estrés laboral	1
1.1.3 Importancia de la prevención del estrés laboral	2
1.1.4 Factores estresores	3
a. Factores estresores organizacionales	3
b. Factores estresores individuales	4
1.1.5 Situaciones estresantes	5
1.1.6 Diferencias individuales	5
1.1.7 Consecuencias del estrés	6
1.1.8 Manejo del estrés	7
a. Enfoque individual para el manejo del estrés	7
b. Enfoques organizacionales para el manejo del estrés	8
 1.2 DESEMPEÑO LABORAL	 9
1.2.1 Definición	9
1.2.2 Criterios del desempeño	10
 1.3 FUERZA DE VENTAS	 10
1.3.1 Concepto	10
1.3.2 Características	10
1.3.3 Obligaciones del vendedor	11

1.4 MÉTODOS DE MEDICIÓN DEL ESTRÉS	13
1.5 MÉTODO UTILIZADO EN EL ESTUDIO DEL ESTRÉS	14

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUERZA DE VENTAS RESPECTO AL ESTRÉS LABORAL

2.1 Descripción de la empresa	16
2.2 Antecedentes de la empresa	16
2.3 Misión	17
2.4 Visión	17
2.5 Estructura organizacional	18
2.5.1 Funciones	18
2.5.2 Estructura del departamento de ventas	20
2.5.3 Función del departamento de ventas	21
2.6 Análisis de la situación	22
2.6.1 Metodología	22
a. Instrumentos	23
b. Índice de factor estresor	24
2.6.2 Generalidades de los factores estresores	25
2.6.3 Causas de estrés originadas por la organización	29
a. Sobrecarga de trabajo	32
b. Evaluación del trabajo	32
c. Conflictos	32
d. Infracarga de trabajo	33
e. Falta de información	33
f. Falta de participación y promoción	33
g. Falta de retroalimentación	33
h. Impotencia en la realización de la tarea	34
i. Relaciones interpersonales	34
j. Conflicto de valores	34

2.6.4 Causas de estrés no originadas por la organización	34
a. Problemas familiares	35
b. Problemas económicos	36
c. Problemas por inseguridad y violencia	36
2.6.5 Diferencia entre individuos respecto al estrés	36
a. Edad	36
b. Experiencia en el trabajo	38
c. Género masculino y femenino	38
d. Apoyo social	40
2.6.6 Consecuencias del estrés	41
2.6.7 Nivel de incidencia de factores estresores	53
2.6.8 Nivel de estrés en la fuerza de ventas	54
2.6.9 Observaciones finales del estudio	56

CAPITULO III

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL ESTRÉS DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE CÓMPUTO

3.1 Justificación de la estrategia	59
3.2 Objetivos	59
3.2.1 General	59
3.2.2 Específicos	60
3.3 Responsables de la implantación	60
3.4 Contenido general de la estrategia	60
3.5 Fase I. Preparación de medidas para la detección de signos de estrés laboral	61
3.5.1 Programa de creación de conciencia del estrés laboral	62
3.5.2 Programa de fomento a la participación del trabajador	67
3.6 Fase II. Identificación y análisis de factores estresores	73

3.6.1 Programa de prevención y control del estrés	73
3.6.2 Programa de identificación de las fuentes de estrés en el trabajo	73
3.7 Fase III. Desarrollo y planificación de acciones preventivas	78
3.7.1 Programa de implementación de medidas	79
3.7.2 Programa de entrenamiento	86
3.8 Fase IV. Evaluación de los resultados	93
3.8.1 Programa evaluación de medidas adoptadas	94
3.8.2 Programa de seguimiento	99
3.9 Plan de acción y presupuesto	103
3.9.1 Presupuesto	105
3.9.2 Beneficio – costo	105
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	112

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		PÁGINA
1	Desarrollo del Índice de desempeño laboral	46
2	Desarrollo del Índice de productividad	49
3	Desarrollo del Índice de rotación del personal	52
4	Puntuación obtenida en la prueba de estrés y rango al que pertenece por cada evaluado	55
5	Proceso de implementación de la estrategia de prevención y control del estrés laboral	61
6	Programación del taller para la creación de conciencia acerca del Estrés	64
7	Integración de objetivos y acciones	82
8	Programación de medidas preventivas para factor estresor Sobrecarga de trabajo	83
9	Programación de medidas preventivas para factor estresor Evaluación del trabajo	83
10	Programación de medidas preventivas para factor estresor Conflictos	84
11	Escala del entrenamiento	88
12	Esquema para el análisis de correlación de indicadores de la estrategia de prevención y control del estrés laboral	97

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		PÁGINA
1	Organigrama general	18
2	Organigrama específico del departamento de ventas	20
3	Cantidad de personas de la fuerza de ventas que conocen sobre estrés laboral	25
4	Cantidad de personas de la fuerza de ventas que indicaron Acerca de la existencia de factores que provocan estrés	26
5	Cantidad de personas de la fuerza de ventas que informaron Acerca de la falta de acciones para controlar el estrés	28
6	Área de la empresa donde acudiría el personal de la fuerza de ventas por problemas de estrés	29
7	Cantidad de personas de la fuerza de ventas por estado civil	35
8	Cantidad de personas de la fuerza de ventas por edad	37
9	Cantidad de personas de la fuerza de ventas por el tiempo de laborar para la empresa	38
10	Cantidad de personas de la fuerza de ventas por género	39
11	Cantidad de personas de la fuerza de ventas afectados por El ambiente laboral	41
12	Cantidad de personas de la fuerza de ventas afectados en su satisfacción laboral por el estrés	42
13	Cantidad de personas de la fuerza de ventas afectados en su rendimiento laboral por el estrés	43
14	Cantidad de personas de la fuerza por su nivel de desempeño	44
15	Cantidad de personas de la fuerza de ventas afectados en su productividad y eficacia por el estrés	48
16	Cantidad de personas de la fuerza de ventas afectados en la calidad de su trabajo por estrés	51
17	Cantidad de personas de la fuerza de ventas que cambiarían Su trabajo por causa del estrés	53

ÍNDICE DE CUADROS

No.		PÁGINA
1	Medición de estrés e índice de factor estresor	31
2	Resultado del valor potencial del estrés laboral para la fuerza de ventas	56
3	Programa de creación de conciencia del estrés laboral	66
4	Programa de fomento a la participación del trabajador	72
5	Programa de identificación de las fuentes de estrés en el trabajo	78
6	Programa de implementación de medidas	85
7	Programa de entrenamiento	93
8	Programa de evaluación de medidas adoptadas	98
9	Programa de seguimiento	103
10	Plan de acción para la implementación de la estrategia para la prevención y control del estrés en la fuerza de ventas de la empresa distribuidora de equipo de cómputo	104

HOJA DE ANEXOS

- ANEXO 1 Boleta de encuesta: test / prueba de estrés laboral
- ANEXO 2 Cuestionario complementario
- ANEXO 3 Cuadro de resultado de la evaluación de incidencia de factores estresores e índices de incidencia
- ANEXO 4 Métodos de recolección de información de factores estresores individuales
- ANEXO 5 Encuesta de satisfacción laboral
- ANEXO 6 Ejemplo de pantallas de formularios, consultas e informes del sistema de registro de información del estrés
- ANEXO 7 Guía para la realización de agenda y minuta de reunión de discusión
- ANEXO 8 Cotización centro de convenciones
- ANEXO 9 Matriz relacional entre factor estresor y medidas preventivas
- ANEXO 10 Boletín electrónico de información

INTRODUCCIÓN

A medida que las empresas se internan en un mercado cada vez más competitivo por la actual era global, llevan a exigir de sus directores y empleados el logro de mayores resultados con menos recursos, lo cual ha resultado ser contraproducente.

El riesgo de sufrir estrés en el trabajo apunta hacia un menor desempeño de las actividades, menor productividad y mayor ausencia laboral, consecuentemente la compañía podrá experimentar menor rentabilidad y más costos derivados por este mal.

En la empresa objeto de estudio, la falta de planeación y de medidas para contrarrestar los efectos del estrés laboral ha contribuido a que el desempeño laboral de la fuerza de ventas no sea el óptimo, por lo cual se consideró necesario realizar el presente trabajo de tesis, el cual contempla el desarrollo de tres capítulos que seguidamente se especifican.

Capítulo I, contiene el marco teórico en donde se estiman los aspectos teóricos que sustentan los conceptos y temas relacionados con el estrés laboral, los cuales son el fundamento para el desarrollo del estudio, consolidando la investigación y propuesta realizada.

Capítulo II, abarca la información general de la empresa, misión, visión y su actual estructura organizacional. Se precisa la situación actual de la empresa, dando a conocer el resultado del análisis de la situación que se obtuvo al investigar las causas de estrés originadas por la organización y fuera de esta, las diferencias entre afectados, las consecuencias del estrés para el grupo afectado, el nivel de incidencia de factores estresores y el nivel de estrés observado en la fuerza de ventas.

Capítulo III, expone la propuesta fundamentada en la investigación realizada, que comprende soluciones permisibles y viables haciendo uso de instrumentos administrativos para este fin. Se ha sugerido el desarrollo de una estrategia para la prevención y control del estrés de la fuerza de ventas, la cual comprende cuatro fases de implementación: la primera fase comprende las acciones preparatorias para la detección de signos de estrés laboral, la segunda fase incluye el análisis e identificación de factores estresores, la tercera fase abarca la planificación y desarrollo de medidas preventivas y la cuarta fase engloba la evaluación de los resultados.

Finalizando con el planteamiento de las conclusiones que se definieron como resultado del estudio realizado y de las recomendaciones encaminadas a mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de la fuerza de ventas y con ello beneficiar el desempeño laboral de este grupo. Seguidamente, el presente documento se completa con la bibliografía empleada y los anexos correspondientes.

El presente trabajo de tesis, es una contribución metodológica en donde se persigue la promoción de la prevención y el control del estrés laboral en la empresa que será de beneficio tanto a la empresa como a sus trabajadores. Por último como un documento de referencia para la Facultad de Ciencias Económicas, para futuras consultas respecto a este tema.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Estrés Laboral

1.1.1 Antecedentes.

Una de las investigaciones mas completas realizadas acerca del estrés, fue elaborada por Hans Selye quien en su investigación observó que todos los enfermos a los que estudiaba, indistintamente de la enfermedad propia, mostraban síntomas comunes y generales como cansancio, pérdida del apetito, baja de peso, astenia, etc. Esto llamó su atención, denominándolo como el “Síndrome de estar Enfermo”. (19:1) Siendo parte de los investigadores de la Universidad John Hopkins en Baltimore, Estados Unidos Selye desarrolló experimentos del ejercicio físico extenuante con ratas de laboratorio que comprobaron la elevación de las hormonas suprarrenales (ACTH, adrenalina y noradrenalina), la atrofia del sistema linfático y la presencia de úlceras gástricas. A este conjunto de alteraciones orgánicas el doctor Selye denominó “estrés biológico”. (19:1)

Al continuar con sus investigaciones, integró a sus ideas, que no solamente los agentes físicos nocivos que actúan directamente sobre el organismo producen estrés, sino que además en el caso del hombre existen otros factores como las demandas de carácter social y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación, lo que provoca el trastorno del estrés.

1.1.2 Concepto de estrés y estrés laboral

Hans Selye definió el estrés ante la Organización Mundial de la Salud como: “la respuesta no específica del organismo a cualquier demanda del exterior”.

(19:2) El término proviene del idioma inglés, este ha sido incorporado a todos los idiomas, la idea, nombre y concepto se han alojado fácilmente en la conciencia popular.

El estrés en el trabajo o estrés laboral ha sido definido por el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, como “las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador”. (14:5)

El estrés laboral o estrés organizacional “es característico de las situaciones y relaciones de trabajo que tienen lugar en organizaciones sociales formales. Se produce cuando la persona percibe su falta de recursos para resolver el desajuste entre ella y la organización, experiencias muchas veces negativas cuya resolución suele estar fuera del alcance individual, ya que los miembros de la organización no suelen disponer de autonomía suficiente para modificar las condiciones de su situación de trabajo. (6: 407)

1.1.3 Importancia de la prevención del estrés laboral

La naturaleza del trabajo hoy en día se manifiesta de forma cambiante, las exigencias son mayores en las tareas laborales, lo cual provoca que factores que en otro tiempo no afectaban el desempeño laboral, ahora sean una amenaza para el trabajador. El estrés causado por el trabajo constituye un peligro para el desarrollo de las empresas al mismo tiempo que degrada la salud de los trabajadores que son expuestos directamente a situaciones estresantes.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, “en América Latina no existen suficientes estudios a profundidad que analicen por completo tanto las diferencias culturales como conductuales, que varían de un país a otro. Junto a

las dificultades existentes para controlar otros riesgos laborales mejor conocidos, existe poca conciencia sobre el estrés laboral y pocos recursos para combatirlo” (15:1).

En Guatemala este problema no es ajeno, ya que las investigaciones que existen respecto del estrés laboral, se desarrollan en el área biológica y psicológica, lo cual no es el propósito del presente estudio y dificulta contar con parámetros con los cuales comparar los niveles en que afectan las situaciones estresantes en las condiciones laborales desde la perspectiva de la administración.

1.1.4 Factores estresores

Otro de los conceptos importantes a considerar son los factores estresores, los cuales se definen como “cualquier estímulo o situación que es capaz de provocar estrés en un individuo particular, estos pueden ser tanto internos como externos, en relación con el sujeto y de distinta naturaleza: físicos, orgánicos, sociales o ambientales”. (6: 408)

En cuanto a su aparición, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España advierte “estos problemas se producen de manera progresiva, se pueden encontrar en diferentes fases en cuanto a su aparición”. (21:4)

a. Factores estresores organizacionales.

Fuente de estrés donde “aspectos relacionados con el empleo de una persona son potencialmente estresantes, entre los cuales figuran la cultura de la empresa, el puesto de la persona y las condiciones laborales generales”. (13: 376)

“Se conoce que el estrés relacionado con el trabajo puede provenir de fuentes como:

- Demandas de la tarea: a la persona se le pide que haga demasiado o que haga muy poco.
- Ambigüedad de rol: la persona no sabe lo que se espera de ella ni cómo se evaluará su desempeño laboral.
- Conflictos de rol: la persona se siente incapaz de satisfacer expectativas de desempeño múltiples y posiblemente opuestas.
- Dilemas éticos: a la persona se le pide que haga cosas que transgreden la ley o que van en contra de sus valores personales.
- Problemas interpersonales: la persona experimenta relaciones deficientes o trabaja con personas con las que no se lleva bien.
- Avance profesional: la persona avanza demasiado rápido y se siente tensa; o avanza demasiado lento y se siente estancada.
- Escenario físico: la persona siente incomodidad por condiciones de trabajo desagradables.” (18:4:17)

b. Factores estresores individuales.

Los factores individuales son una “Fuente de estrés que se generan fuera del empleo y el ambiente de trabajo pero que también pueden afectar el desempeño. Aunque están fuera del control de la administración, se debe reconocer su existencia y que tienen implicaciones en el desempeño. Entre los factores que pertenecen a esta categoría están la familia y los problemas económicos”. (13: 377)

Debido a que resulta complicado desligar la vida laboral de la vida personal, el estrés provocado por los factores estresores individuales puede afectar la forma en la cual las personas se sienten y se comportan en el lugar de trabajo.

1.1.5 Situaciones estresantes.

En cuanto a situaciones estresantes se refiere, “las demandas del trabajo o estresores pueden constituir situaciones estresantes, no únicamente en cuanto a realidad objetiva, sino también con realidad percibida por las características de la persona. Un elemento común entre las situaciones estresantes es la incertidumbre. La incertidumbre es tanto más elevada cuando mayores son los compromisos. Se comprende que los estresores tengan efectos diferentes según las personas; lo que acontece es diferentemente apreciado por unos y otros, la competencia disminuye las incertidumbres.” (5:890)

1.1.6 Diferencias individuales.

Las diferencias individuales se pueden “asociar a los factores estresores individuales en que no pueden ser controlados por la organización y se refiere a aspectos básicos de la personalidad como la orientación al logro, la impaciencia y el perfeccionismo que a menudo crean estrés en los escenarios laborales.” (18:418)

Su importancia en el estudio del estrés radica en “que las diferencias individuales entre empleados pueden causar que algunos de ellos respondan a agentes estresores, con una presión positiva (que los estimula), mientras que otros experimentan estrés negativo (que demerita sus esfuerzos)”. (3: 466)

“Se ha descubierto variables que son moderadores importantes del estrés: percepción, experiencia laboral, apoyo social, idea sobre el locus de control, eficacia personal y hostilidad” (17:581)

1.1.7 Consecuencias del estrés

Como resultado de los factores estresores organizacionales e individuales y de las diferencias individuales pueden “darse consecuencias constructivas o destructivas tanto para la empresa como para el empleado. Los efectos pueden ser de corto plazo y desaparecer rápidamente, o prolongarse mucho tiempo”. (3: 466)

Las consecuencias provocadas por el estrés pueden integrarse en tres categorías generales que son:

- “Consecuencias fisiológicas: las investigaciones en salud y ciencias médicas concluyeron que el estrés podría producir cambios en el metabolismo, aceleraba el ritmo cardiorrespiratorio, aumentaba la tensión arterial, provocaba jaquecas e inducía ataques al corazón.
- Consecuencias psicológicas: el estrés laboral causa insatisfacción con el trabajo, es el efecto psicológico más simple y obvio del estrés. El estrés también expresa otros estados psicológicos como: tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y demoras.
- Consecuencias conductuales: los síntomas de estrés que se relacionan con la conducta incluye cambios en la productividad, faltas y rotación. La relación entre estrés y desempeño se ha estudiado por la relación de la curva normal donde un estrés moderado estimula el organismo y aumenta su capacidad de reaccionar, los individuos desempeñan sus tareas mejor, más intensamente o con más rapidez. Demasiado estrés, impone restricciones o exigencias inalcanzables en las personas cuyo desempeño baja.” (17:582)

La importancia que se le dará en el presente estudio a las consecuencias del estrés, será enfocado en aquellas que como producto de las condiciones laborales afecten el desempeño laboral de los trabajadores.

1.1.8 Manejo del estrés

“Tanto a las organizaciones como a los individuos les preocupan enormemente el estrés y sus efectos. En el intento de manejar este problema, las organizaciones pueden perseguir el mejoramiento de las habilidades administrativas de comunicación, la delegación de autoridad a los empleados por medio de participación, el rediseño de funciones a fin de que sean más satisfactorias o la instrumentación de programas de desarrollo organizacional. También los individuos podrán adquirir habilidad de asertividad que les permitan confrontar al agente estrés.” (3:473)

“La prevención del estrés es la primera estrategia para darle batalla al estrés desde la línea delantera, implica emprender acciones para mantenerlo por debajo de niveles destructivos. Las organizaciones que construyen entornos de trabajo positivos y que realizan inversiones significativas en sus empleados son las mejores posicionadas para hacer realidad los beneficios de su talento pleno y de su potencial para el trabajo” (18:419)

“El estrés moderado es la clave para la supervivencia. No obstante, es necesario manejar el estrés prolongado y excesivo y tanto la persona como las organizaciones tienen la responsabilidad de tomar medidas adecuadas.” (13:378)

a. Enfoque individual para el manejo del estrés

“Los empleados pueden aprender a enfrentar las situaciones estresantes con mayor eficacia” (13:378).

Este enfoque “implica emprender acciones para mantener el estrés por debajo de niveles destructivos. Deben reconocerse los factores de estrés personales y no laborales para que se puedan emprender acciones que prevengan un impacto adverso” (18:419).

b. Enfoques organizacionales para el manejo del estrés

“Diversos programas y técnicas evitan o alivian de manera eficaz el estrés excesivo. Los programas organizacionales generales, aunque no están diseñados específicamente para manejar el estrés pueden, sin embargo, ser útiles. Su implementación eficaz logrará los siguientes resultados:

- Surge una cultura corporativa que mantiene la ansiedad y el estrés en un nivel aceptable.
- Cuando las empresas buscan y valoran la participación de los empleados, éstos tienen mayor control sobre su trabajo y la comunicación mejora.
- Los papeles definidos (hasta donde los permite el ambiente actual) ofrecen seguridad, aunque también motivan a los que prefieren enfrentar riesgos y a los que desean asumir una mayor responsabilidad.
- Las personas reciben la capacitación y el desarrollo que necesitan para desempeñar las tareas presentes y futuras. Tanto las metas personales como las organizacionales reciben atención.
- Las personas reciben capacitación para trabajar como miembros de equipos eficaces y desarrollar una conciencia de cómo se relacionan con los demás tanto ellas como sus trabajos.
- Los empleados participan en la toma de decisiones que los afectan. Saben lo que sucede en la empresa, cuáles son sus funciones específicas y cuál es su desempeño laboral.” (13:380)

1.2 Desempeño laboral

1.2.1 Definición.

Una definición no simplista de desempeño laboral de acuerdo a varios académicos organizacionales indica que: “el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, donde la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso, entendiendo que la función multiplicadora sugiere que todos los elementos son esenciales” (20:300)

Ahora bien, “la aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que la persona aporta a un trabajo, en forma de capacidades mentales y físicas, y en muchos casos también implican características de la personalidad. La mayor parte de las habilidades pueden ser mejoradas mediante educación y entrenamiento. El entrenamiento representa un mecanismo importante de mejoramiento del desempeño de los empleados. La definición de habilidad es más amplia que la mayoría, se enfoca en la habilidad para desempeñarse, más que en la habilidad del ejecutante, por lo tanto esta definición comprende un tercer componente situacional: recursos adecuados. Los recursos adecuados se refieren cuando se están dando los recursos (técnicos, de personal, políticos) para ejecutar de manera eficaz las actividades asignadas.” (20:300)

Respecto a la motivación “representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean completar una actividad pero se distraen o desaniman con facilidad. Tienen un fuerte deseo pero un compromiso bajo. Otros trabajan de manera afanosa aunada a una persistencia impresionante, pero a su trabajo

le falta inspiración. Estas personas tienen alto compromiso pero un deseo bajo.”
(20:300)

1.2.2 Criterios de desempeño

El criterio de desempeño se refiere a “una norma o una prueba mediante la cual se juzga el desempeño. En las empresas, el criterio debería de reflejar la contribución del empleado al trabajo.” (9:250)

1.3. Fuerza de ventas

1.3.1 Concepto

La fuerza de ventas ha sido definida parte importante de la empresa, se considera como “un equipo por medio del cual la organización vende determinado bien o servicio, del cual la persona hace de ello su forma habitual de vida donde recibe una remuneración por su trabajo.” (7:364)

1.3.2 Características

Se puede diferenciar por sus características el trabajo efectuado por la fuerza de ventas del que realizan los demás empleados de la empresa, pues son los vendedores los que representan a la empresa con el cliente. En general las características que hacen la diferencia entre el puesto de ventas y otros son:

- Operan con poca supervisión directa de sus actividades.
- Requieren un alto grado de motivación.
- Necesitan tacto, diplomacia y estímulo social.
- Tienen autorización para gastar en viáticos pero deben comprobarlos.
- Viajan constantemente.
- Están sometidos a presiones muy fuertes como lo son las tensiones mentales y las decepciones, aunadas a las fatigas físicas.

1.3.3 Obligaciones del vendedor

Respecto a las obligaciones que tiene el vendedor para con la empresa, con el buen funcionamiento de su trabajo, con los clientes y consigo mismo, el vendedor “debe cumplir con una serie de obligaciones que surgen de los objetivos trazados por la compañía como lo son:

Para con la empresa:

- Convencer diariamente a la empresa de la habilidad, entusiasmo, constancia y espíritu de colaboración que posee.
- Respetar y maximizar la eficiencia de las políticas de venta de la empresa.
- Proyectar una imagen favorable de la empresa.
- Proporcionar a la empresa información de quejas, sentimientos, necesidades, innovaciones, modalidades y opiniones (de las cuales se percate) de los clientes con quienes trata y de la competencia.
- Preparar los reportes de venta y demás documentos que la empresa exija en el desarrollo de su actividad.
- Cumplir eficientemente su labor.
- Mantener o aumentar en cada caso el volumen de ventas.
- Promover de todas las formas y medios posibles el uso de los productos.

Para el buen funcionamiento de su trabajo:

- Lograr la introducción de nuevos productos en el mercado.
- Estar dispuesto en todo momento a mejorar sus conocimientos y técnicas de ventas.
- Especializarse en su campo de acción a fin de lograr mejores resultados.

- Desarrollar y aprovechar al máximo sus habilidades, experiencias y conocimientos en cada venta que realice.
- Procurar conocer perfectamente todo lo relacionado con el producto que vende para así saber las ventajas y desventajas del mismo con relación a los de la competencia o simplemente conocer sus cualidades para poder ofrecerlo con mayor facilidad, seguridad y tenacidad.
- Conocer perfectamente la zona en la que se desenvuelve, en lo que refiere a clientes y a la competencia.
- Planear anticipadamente cada venta.

Para con los clientes:

- Convencer a sus clientes de que no sólo piensa en incrementar sus ventas y así sus ingresos, sino que desea ayudarles a resolver sus problemas.
- Demostrar siempre un entusiasmo contagioso para lograr con éxito sus ventas.
- Atenderlos de la mejor forma y con el mayor respeto, sin mencionar cualidades que el producto no tenga o engañarlos con otros argumentos irreales y que además puedan perjudicarlos en un momento determinado.
- Proporcionarles productos, servicios y condiciones que satisfagan sus necesidades.
- Cumplir con las condiciones prometidas.
- Mostrar interés en el cliente, siendo cordial, considerado, estudiar su punto de vista y expresarle en términos ventajosos para el cliente.

Para consigo mismo:

- Convencerse de su capacidad e interés en el trabajo, de la importancia del mismo y de la suerte de pertenecer a esa empresa.
- Buscar un desarrollo personal tanto en su posición como en sus ingresos dentro de la organización. Este punto obviamente debe coincidir con los objetivos que el vendedor persiga a nivel personal.”
(7:369)

1.4 Métodos de medición del estrés.

Existen diferentes métodos para realizar la medición del nivel de estrés en el ambiente de trabajo, variables como los estresores, la reacción de estrés y las características personales del colaborador son necesarias definir las en la evaluación. Los métodos para evaluar se pueden organizar en tres grupos o categorías:

- “Entrevista. Ésta puede ser más o menos estructurada. La ventaja de este método es su flexibilidad y apoyo en la obtención de información más personal. Las desventajas estarán dadas por el tiempo, que por ser limitado, se escapan áreas importantes de evaluación.
- Test o prueba. Éstos pueden ser: tests estandarizados, escalas de rating (del inglés: rating scales), listados (más conocidos por su pronunciación en inglés: checklists) y cuestionarios. Algunos de ellos establecen puntuación (scores) respecto al grupo en general o a sólo un individuo, otros son descriptivos donde pueden ser identificadas áreas de problemas. Dentro de la ventaja de este método está el de confirmar o no un problema, así como evaluar su progreso. Sus limitaciones pueden observarse en la subjetividad que conlleva el resultado y su calidad que puede ser muy variable.

- Observación directa. Consiste en su aplicación más simple el solicitar al colaborador que lleve a cabo un registro de la frecuencia con que un evento, un síntoma o alguna otra variable identificada ocurre en un tiempo x. Como ventaja este método provee de una clara descripción. Entre las desventajas que presenta se encuentra la dificultad para manejar las variables en cuestión, al no ser ésta una tarea fácil muchas veces.” (19:2)

1.5 Método utilizado en el estudio del estrés.

El método que se utilizará para la medición del estrés será un test o prueba tomado del libro “Estrés y rendimiento en el trabajo” de la autora Beverly A. Potter, su importancia reside en evaluar el potencial en que el estrés se encuentre notorio en el lugar de trabajo. Por medio de esta prueba se conocerá las situaciones estresantes en el lugar de trabajo. La prueba contiene 45 preguntas relacionadas con situaciones estresantes que pueden afectar a las personas; esta se interpreta de la siguiente manera: “A cada pregunta el entrevistado le asigna una puntuación entre 1 a 9 puntos, cada punto entre el rango representa la intensidad que ha percibido la persona respecto a la situación estresante, esto significa que mientras la puntuación se encuentre mas cercana a la ponderación 9, la situación estresante se ha presentado con mayor frecuencia para el encuestado”. (16:22)

Luego de agrupar las situaciones estresantes por categorías se pueden obtener dos resultados. El primer resultado, mostrará cuales situaciones estresantes presentan mayor incidencia. Para ello, la elaboración de un índice de factor estresor permitirá su valoración y seguimiento dentro de la organización.

El segundo resultado dará a conocer el potencial de estrés presente en el lugar de trabajo, donde el resultado se ubicará dentro del rango de puntos, según ha sido proporcionado por el autor de la prueba de la siguiente manera:

- “De 45 a 180 puntos, se considera la presencia de un bajo potencial de estrés, por lo que se considera tomar medidas preventivas.
- De 181 a 270 puntos, se considera un nivel de estrés potencial moderado, por lo que se debe desarrollar un plan para corregir las áreas donde se manifiesta el problema.
- De 271 a 450 puntos, se estima un nivel de estrés alto potencial, para lo cual se debe considerar que las medidas de corrección son urgentes”. (16:23)

CAPITULO II SITUACION ACTUAL DE LA FUERZA DE VENTAS RESPECTO AL ESTRÉS LABORAL

2.1 Descripción de la empresa

La empresa objeto de estudio, se constituyó desde sus inicios como una empresa guatemalteca dedicada a la distribución de equipo de cómputo y soluciones de tecnología en el ramo de la informática.

Para el año 2006 el monto total de sus operaciones había ascendido a 8 millones de dólares, los segmentos de mercado a quienes se encuentran dirigidos sus negocios en Guatemala son: mercado corporativo, pequeña y mediana empresa e individual. Sus oficinas administrativas y sala de ventas se encuentran ubicadas en una exclusiva área de la zona 10 capitalina.

Actualmente cuenta con la distribución autorizada de las marcas Dell, Toshiba, Hewlett Packard, Apple, Lenovo y Canon. Y posee la autorización para administrar los Centros de Servicio de las marcas Toshiba, Acer y Lenovo.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa inició sus operaciones en el mercado nacional en 1995, como una empresa individual. Comercializando todo tipo de equipo de cómputo y prestando servicios en el área de informática así como capacitación a empleados de algunas de las empresas que atendía, para lo cual contaban con un local en la zona 9.

Para 1999 se alquilo un lugar más amplio en la misma zona y empieza a obtener la representación comercial de marcas como Acer y Toshiba. En su organización comienza a constituirse otras funciones aparte de compras y

ventas, se formalizan los departamentos de ventas, soporte técnico, compras, bodega, operaciones y logística.

Para el año 2001 se constituye como una empresa sociedad anónima y comienza a estructurarse formalmente el esquema organizacional que presenta actualmente. Su enfoque comercial le permitió realizar proyectos de expansión a nivel regional; en 2003 constituyó su centro de distribución en la ciudad de Miami Florida, Estados Unidos; en 2004 aperturó una tienda en San Salvador, El Salvador; en 2006 abrió una tienda en Tegucigalpa, Honduras. En 2007 se unió a una corporación venezolana para comercializar en dicho país. Durante la última década el crecimiento de la empresa se ha dado a un ritmo vertiginoso, creciendo no solamente en cobertura a los mercados que atiende, sino en la responsabilidad y compromisos que la misma conlleva.

2.3 Misión

“Comercializar los mejores productos y servicios de tecnología en computación que agreguen valor a la vida de los clientes, con servicios que le darán satisfacción, compartiendo la pasión por la tecnología con un firme propósito de crear una experiencia única y excepcional.”

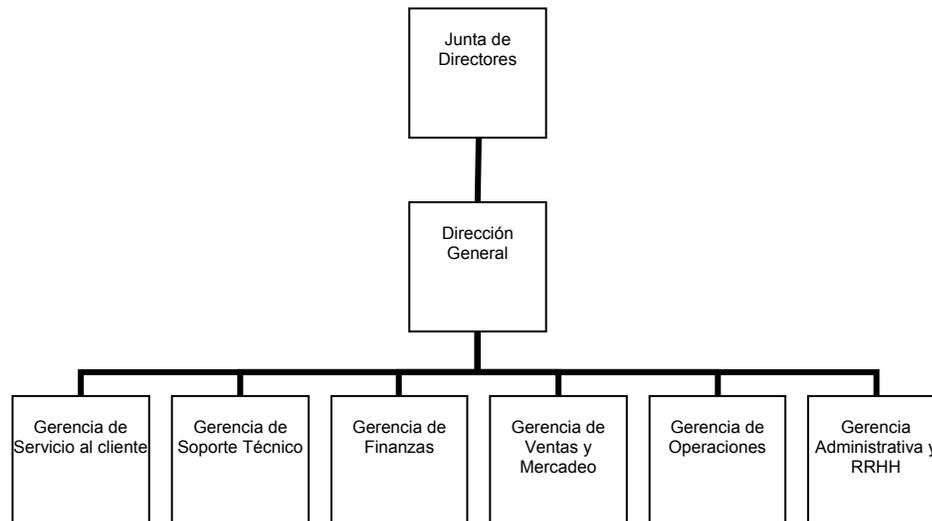
2.4 Visión

“Ser la empresa líder en el intercambio regional de bienes y servicios, con las mejores líneas y marcas en la industria tecnológica, innovando la administración del recurso, superando siempre a nuestros competidores, con el más alto nivel de desarrollo y crecimiento para nuestros clientes, colaboradores y accionistas”.

2.5 Estructura Organizacional

Para el momento en que se realizó la investigación, en la empresa laboraban 45 personas, prestando sus servicios para cubrir las siguientes funciones: Junta de Directores, Dirección General, Departamentos de Servicio al cliente, Soporte técnico, Finanzas, Ventas, Recursos Humanos, Operaciones y Logística. De acuerdo al siguiente organigrama:

Gráfica 1
Organigrama General
Empresa distribuidora de equipo de cómputo, Año 2008



Fuente: elaboración propia con base en documentos oficiales de la empresa.

2.5.1 Funciones

Entre las funciones que se observaron, se detallan las siguientes:

- Junta de directores o accionistas: su función principal es la toma de decisiones respecto a las acciones más convenientes para el desarrollo de la organización.

- Dirección General: su responsabilidad se basa en dirigir los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos generales y específicos trazados por la junta de directores y como fin el desarrollo en todas las áreas de la empresa.
- Gerencia de servicio al cliente: se encarga de satisfacer la preocupación de los clientes, asegurándose que el servicio es prestado profesionalmente.
- Gerencia de soporte técnico: su actividad se centra en controlar, planear y coordinar las actividades del área de soporte técnico a los usuarios, controlando el desempeño de los sistemas implementados y recursos técnicos instalados.
- Gerencia de finanzas: su función principal es la de administrar los recursos de la empresa y asignarlos de la manera que resulte mas rentable e incrementa al máximo el capital de los accionistas.
- Gerencia de ventas y mercadeo: se ocupa en mantener y aumentar las ventas y para ello hace uso eficiente de la administración del recurso humano de ventas disponible así como del mercado potencial de clientes. Desarrollando la comercialización de productos y servicios por los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa.
- Gerencia de operaciones: su función es de apoyar la estrategia de negocios de la empresa, en operaciones y logística que le permitan ser más competitiva y consistente con las otras áreas.
- Gerencia administrativa: tiene la responsabilidad de velar por la propiedad de la empresa y de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la dirección y el personal.

2.5.3 Función del departamento de ventas

Las atribuciones que se identificaron en el desarrollo de la función de ventas de la empresa, son:

- Gerencia de ventas: su función principal es encaminar los esfuerzos del equipo de ventas para lograr las metas de ventas establecidas. Para ello se apoya en un sistema que gestiona las ventas, marketing y servicio al cliente, y que permite conocer las necesidades de los clientes, agilizar la gestión de las relaciones con estos, aumentar su satisfacción y apoyar en las decisiones importantes para los cierres de negocios.
- Especialista en marketing: su actividad se basa en apoyar a los vendedores en la relación con los clientes y conocer las preferencias de los clientes, apoyando con soluciones para sus necesidades de acuerdo a la marca de su confianza.
- Especialista en ofertas especiales: su actividad principal es la de apoyar a los vendedores con precios especiales por volumen o acercar al fabricante con el cliente para conocer sus necesidades.
- División de ventas corporativas: es responsable de atender a las mejores cuentas de la empresa, prestando todos sus conocimientos y habilidades para asesorar con soluciones a las necesidades propias de los clientes que conforman este segmento.
- División de ventas para la pequeña y mediana empresa: su responsabilidad es de brindar sus servicios con conocimientos y habilidades en la determinación de soluciones para las pequeñas y medianas empresas guatemaltecas.
- División de venta personal, al detalle o "Retail": su función es la de atender a los clientes individuales y para ello se ha habilitado una

tienda en las oficinas de la zona 10, donde pueden asesorar personalmente, con productos en áreas de demostración.

- División de venta de servicios. Se encarga de apoyar a la venta de productos, con servicios adicionales, garantías extendidas de productos y repuestos ofrecidos por la empresa.

2.6 Análisis de la situación

Para conocer como el estrés laboral afecta a la fuerza de ventas en su desempeño laboral, la información obtenida se ordenó de la siguiente manera:

- Metodología
- Generalidades de los factores estresores.
- Causas de estrés originadas por la organización.
- Causas de estrés no originadas por la organización.
- Diferencia entre individuos respecto al estrés.
- Consecuencias del estrés.
- Nivel de incidencia de factores estresores.
- Nivel de estrés de la fuerza de ventas.
- Observaciones finales del estudio.

2.6.1 Metodología

El estudio se dirigió a las 19 personas que integran la fuerza de ventas de las cuatro divisiones que conforman el departamento de ventas de la empresa distribuidora de equipo de cómputo, ubicada en Guatemala y que constituyó todo el universo de la investigación. Así también se realizó una entrevista al Gerente de Ventas de la empresa y al Jefe del departamento de Recursos Humanos para determinar la forma en que la fuerza de ventas ha contribuido a la empresa con el desempeño de su trabajo y conocer las estrategias traducida en acciones que

se ha implementado para la prevención, el control y manejo del estrés en el lugar de trabajo.

Se utilizó como método de medición de estrés el test o prueba que se encuentra en el libro “Estrés y rendimiento en el trabajo” publicado por Beverly A. Potter como se indica en el capítulo I, con el propósito de conocer la situación actual del departamento de ventas en cuanto a las causas que originan el estrés laboral y el nivel en que han sido afectados los vendedores.

Se definió para efectos de la presente investigación, un período de observación por parte del ponente de tres meses comprendidos entre julio a septiembre del año 2008, combinando entrevistas y encuestas escritas de acuerdo a los instrumentos descritos a continuación.

a. Instrumentos.

El cuestionario de la prueba indicada anteriormente incluye 45 preguntas que representó información de situaciones estresantes en el lugar de trabajo como causantes de estrés laboral, las que se agruparon para uso del presente estudio en los siguientes factores: la impotencia en la realización de la tarea, falta de información, conflictos, sobrecarga de trabajo, infracarga de trabajo, falta de retroalimentación, falta de participación y promoción, relaciones interpersonales, evaluación del trabajo y conflictos de valores como puede observarse en el anexo 1.

Otro cuestionario sirvió para conocer los aspectos generales de la unidad de análisis, la percepción en cuanto al estrés laboral por parte de la fuerza de ventas y las consecuencias ante el desempeño laboral. Como se aprecia en el anexo 2.

b. Índice de factor estresor

Para conocer el grado de intensidad que ha presentado cada uno de los diez factores estresores, fue necesario elaborar un índice de factor estresor que permitiera su valoración individual de acuerdo con la siguiente formulación:

Fórmula

$$\text{Índice de factor estresor} = \frac{\sum \text{puntuaciones cuestiones de factores estresores} \times \text{escala obtenida}}{9 \times \text{número de cuestiones} \times \text{número de empleados que han respondido}} \times 100 =$$

Donde,

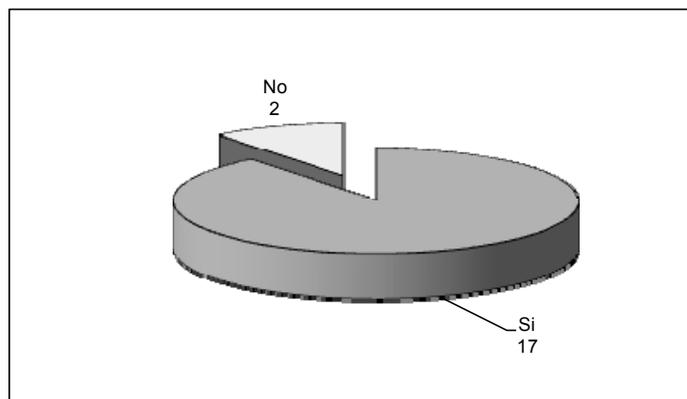
- Σ puntuaciones cuestiones de factores estresores es el número de puntuaciones con el cual cada evaluado calificó la situación.
- Escala obtenida es el número de valoración según la intensidad con que se manifestó cada situación, entre 1 a 9 puntos.
- 9, representa el mayor valor dentro de la ponderación.
- Número de cuestiones, es la cantidad de preguntas dentro de la prueba que corresponde a cada factor que ha sido categorizado.
- Número de empleados representa a la cantidad de estos que ha respondido la evaluación.

El método de observación fue aplicado al estudio, al conocerse las instalaciones y el lugar de trabajo, así como la observación del vendedor en el ejercicio de sus actividades diarias.

2.6.2 Generalidades de los factores estresores.

El concepto del estrés resultó conocido para la mayoría de las personas, de acuerdo con la gráfica 3, donde 17 encuestados manifestaron conocer acerca de lo que es el estrés laboral. Complementando la información anterior, se preguntó abiertamente a estas personas acerca de lo que ellos entendían por estrés y se obtuvo respuestas donde relacionaron el concepto de estrés con la tensión que éste provoca, por la presión existente y con el resultado de una reacción física negativa en el individuo.

Gráfica 3
Cantidad de personas de la fuerza de ventas que conocen sobre estrés laboral en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(Cifras relativas)



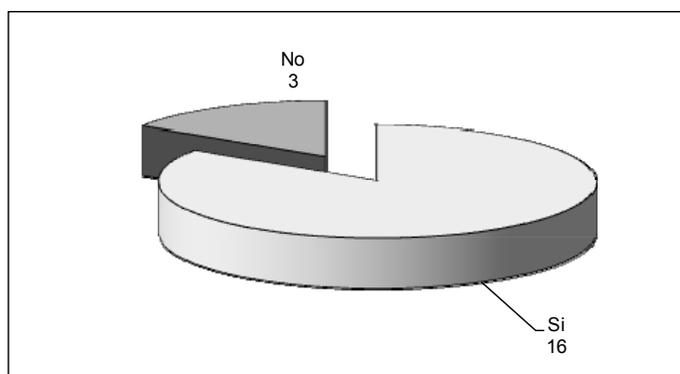
Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

De acuerdo con la gráfica 4, 16 de los vendedores de la fuerza de ventas representó la mayoría y respondió que si existen factores que provocan estrés que pueden ser controlados por la empresa, entre las causas que señalaron se encuentra la medición de la capacidad del individuo, las múltiples actividades que se deben realizar, el exceso de trabajo, la importancia que se le da a las tareas que se realizan, los objetivos a alcanzar, el tiempo para hacer las actividades y la recarga del trabajo. Únicamente 3 personas desconocían la existencia de dichos

factores. La empresa al no tomar en cuenta el control sobre estas situaciones, ha contribuido a que el desempeño no sea el óptimo, por la falta de objetivos claros y bien definidos que permitan la evaluación de las metas, prioridades y expectativas que sean realistas y alcanzables.

Gráfica 4

Cantidad de personas de la fuerza de ventas que indicaron acerca de la existencia de factores que provocan estrés en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(Cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

Como se observa en la gráfica 5, la mayor parte de la fuerza de ventas, es decir, 13 personas consideraron que han faltado acciones por parte de la empresa para control las situaciones estresantes.

Según se pudo conocer, por la opinión de los encuestados y las observaciones realizadas, que la empresa en general y específicamente en el Departamento de Ventas, no ha dado importancia al manejo colectivo de los factores estresores en el lugar de trabajo, ni se ha dispuesto a reducir las situaciones que provocan presión y tensión, aun cuando éstas puedan resultar nocivas para el desempeño del individuo. Se observó que no existe ninguna estrategia implementada y apoyada en métodos y programas que trate el estrés de forma preventiva, ni que se practiquen acciones para modificar los factores

causales del estrés ni mucho menos el control de los mismos. Si se conoció que la Gerencia de Ventas, prestó atención de algunos casos presentados como consecuencia del estrés y que se manifestaron de manera aislada, los cuales se atendieron sin ninguna planificación ni hubo un seguimiento al tratamiento de los mismos, donde principalmente se contempló tiempo de descanso para el afectado según recomendación indicada por el médico, situación que afectó con mayor carga de trabajo en otros vendedores de la misma división.

Esta situación también constató que aun contando con una estadística de ventas, la empresa no planifica el descanso de la fuerza de ventas, esto a partir de varios años atrás cuando liquidó a la fuerza de ventas y mantuvo una relación laboral bajo un convenio que es renovado anualmente, dejando a este grupo afuera de la planilla de la empresa, quienes con mayor dificultad pueden exigir prestaciones laborales.

El entrenamiento de la fuerza de ventas, en cuanto a técnicas de ventas y conocimiento del producto, se da lugar únicamente cuando por iniciativa de los fabricantes de los productos se organiza el desarrollo de capacitaciones, pero sin ninguna planificación, ni seguimiento concreto de los resultados.

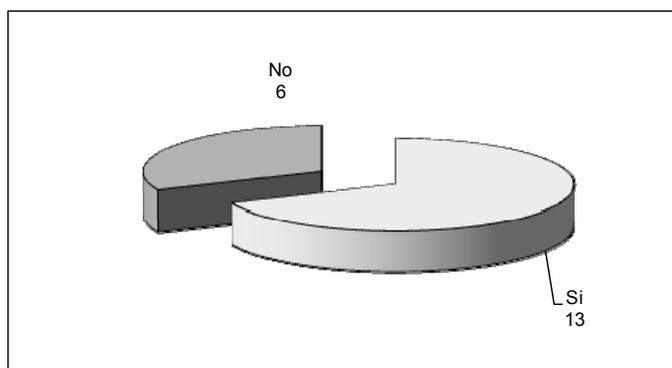
También se conoció que la Gerencia de Ventas ha propiciado situaciones generadoras de estrés como ha sido el caso de realizar muchos cambios en un corto tiempo, en ocasiones de modo arrebatado, lo que ha llevado a confusión por parte de los trabajadores, pues se propició el desorden, la falta de instrucción y de seguimiento.

Para 6 de los encuestados que afirmaron que existen por parte de la empresa acciones para controlar el estrés, manifestaron que la principal causa observada ha sido la aceptación del individuo por parte de las personas con

quienes trabajan conformando un confortable ambiente social, permitiendo ser ellos mismos y la libertad con que cuentan para realizar sus actividades. En este aspecto también se comprobó que la empresa ha sopesado proporcionar mejoras físicas y ergonómicas en el entorno laboral, como el suministro de equipo de cómputo y planta telefónica de la más reciente tecnología, servicio de Internet de alta velocidad, escritorios y sillas secretariales y en la seguridad e higiene, contratando a un agente de seguridad para la sala de ventas, servicio de limpieza de las instalaciones, suficiente luz y ventilación con aire acondicionado.

Gráfica 5

Cantidad de personas de la fuerza de ventas que informaron acerca de la falta de acciones para controlar el Estrés en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

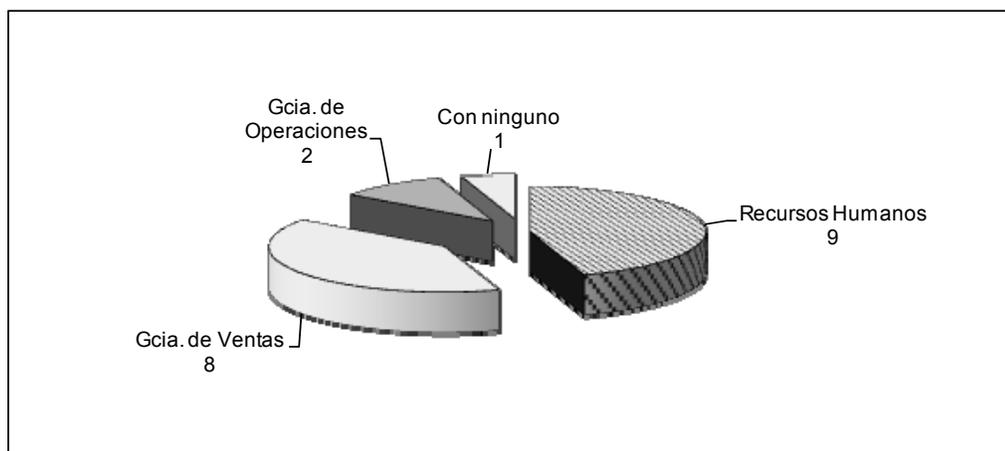
Como se puede observar en la grafica 6, los vendedores de la fuerza de ventas indicaron que de producirse una crisis como consecuencia del estrés en el lugar de trabajo, de entre lo cual se refirieron al agotamiento, fatiga o cansancio físico y mental, a la tensión, al temor por perder alguna venta importante, al mal humor, el nerviosismo o la preocupación, así como a los síntomas producto del exceso de trabajo o por no hacer las cosas a tiempo, situaciones que se encontraban relacionadas con el estrés, ellos habrían de dirigir a solucionar su problema con alguna de las siguientes áreas dentro de la

empresa: nueve de las personas indicaron que acudirían con el jefe de recursos humanos, ocho señalaron que llegarían con la gerencia de ventas para tratar de resolver el problema, dos se sintieron anuentes a acercarse con la gerencia de operaciones ante la dificultad, por cuanto esta Gerencia ha tenido estrecha relación y apoyo hacia la fuerza de ventas y finalmente una persona indico que no se acercaría con ninguna área de la empresa.

Bajo estas circunstancias, los encargados de los Departamento de Recursos Humanos y de Ventas deberán de trabajar en común acuerdo para promover actividades concretas que no solo ayuden a controlar del estrés manifestado por la fuerza de ventas sino que a la vez permitan prevenir sus consecuencias negativas.

Gráfica 6

Área de la empresa donde acudiría el personal de la fuerza de ventas por problemas de Estrés en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(Cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

2.6.3 Causas de estrés originadas por la organización.

Las causas de estrés que se sitúan en el lugar de trabajo y que han sido originadas en la organización fueron medidas por la prueba aplicada a toda la

fuerza de ventas de la empresa. La ponderación de entre 1 a 9 puntos que se le asignó a cada una de las situaciones estresantes que conforman el factor estresor permitió la observación de la dimensión y el alcance que este ha adquirido al momento de haberse efectuado la prueba.

En el siguiente cuadro se sintetizan los valores obtenidos de las puntuaciones dadas a las situaciones estresantes que integran cada factor estresor que fueron consultadas en el cuestionario de la prueba. Los valores para cada factor muestran su incidencia de acuerdo a la ponderación dada. El valor fue mayor donde un número de encuestados coincidieron en ponderar la situación estresante entre las calificaciones de 1 a 9 puntos según la intensidad que le significó a cada uno.

Además con esta información se desarrolló para cada factor su índice de incidencia de acuerdo a la fórmula detallada en el inciso correspondiente a la metodología empleada y que se aprecia su formulación obteniendo el resultado para cada factor estresor en el anexo 3.

Cuadro 1

Medición de Estrés e Índice por factor estresor para la fuerza de ventas de la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008

(En porcentajes)

Factor Estresor	Ponderación									Total	Índice del factor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Sobrecarga de trabajo	22.37	11.84	22.37	7.89	6.58	2.64	7.89	11.84	6.58	100	45%
Evaluación del trabajo	48.87	6.77	8.27	7.52	9.77	4.51	1.50	2.26	10.53	100	35%
Conflictos	43.16	10.53	15.79	2.11	12.62	4.21	5.26	2.11	4.21	100	33%
Infracarga de trabajo	46.31	8.42	11.58	2.11	19.99	2.11	1.05	2.11	6.32	100	32%
Falta de información	42.11	19.74	11.84	13.16	6.58	2.62	2.63	0.00	1.32	100	28%
Falta de participación y promoción	53.51	7.89	11.40	5.26	12.28	5.27	2.63	0.88	0.88	100	28%
Falta de retroalimentación	50.00	18.43	0.00	2.63	23.68	2.63	0.00	0.00	2.63	100	28%
Impotencia en la realización de la tarea	61.84	6.58	11.84	3.95	5.26	1.32	1.32	5.26	2.63	100	26%
Relaciones interpersonales	60.00	15.78	4.21	2.11	5.26	4.21	2.11	3.16	3.16	100	26%
Conflictos de valores	71.94	7.02	12.28	0.00	3.51	1.75	0.00	1.75	1.75	100	20%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por encuesta de la prueba de medición del estrés.

Como puede observarse el factor estresor “Sobrecarga de trabajo” muestra regularidad en las puntuaciones obtenidas y punteo alto en la ponderación cercana a los 9 puntos. Lo que le valió presentar un índice de factor estresor de mayor valor entre los demás índices con un 45%. Le sigue el factor “Evaluación del trabajo” y factor “Conflictos” con 35% y 33% respectivamente. Lo que convierte a estos tres factores como las principales causas de estrés en la empresa que deberán tomarse en cuenta al momento de proponer una estrategia de prevención y control del estrés.

A continuación se describe brevemente cada factor estresor analizado contemplando las situaciones estresantes ponderadas en la prueba. Se han

ordenado descendientemente en relación al índice manifestado de la siguiente manera:

a. Sobrecarga de trabajo (45%).

Los afectados consideraron que la sobrecarga les afecta en sus actividades en alguna manera por el volumen, la magnitud o complejidad de la tarea y el tiempo disponible para realizarla por encima de la capacidad de la persona para responder a sus obligaciones laborales lo que provocó estrés en el individuo. Percibió además que su labor ha interferido con su vida privada por situaciones donde cuentan con muchas tareas pero con poco tiempo para concluir las, forzando a utilizar del tiempo personal además del tiempo en la oficina para poder sacar adelante su trabajo.

b. Evaluación del trabajo (35%).

Los encuestados que se vieron afectados por este factor por situaciones donde indicaron desconocer los criterios que utilizaron para evaluarlos por no existir una relación entre su desempeño y la forma en que ha sido evaluado y/o clasificado, desconociendo la diferencia entre el buen y el mal desempeño y sin saber lo que se ha de esperar de ellos.

c. Conflictos (33%).

Quienes se sintieron afectados por este factor, percibieron la existencia de conflictos por competencia y relación con otras personas como jefes o compañeros. Se consideraron afectados respecto a recibir órdenes poco claras de su jefe inmediato y cambios en su conducta para que sea compatible con las exigencias de un individuo o grupo.

d. Infracarga de trabajo (32%).

Este factor es producido no solo cuando el volumen del trabajo se ha encontrado por debajo del necesario para mantener un mínimo nivel de activación sino por la poca importancia de las tareas que deben realizar, sin ningún desafío en su trabajo, quienes manifestaron sentirse afectados expusieron que la mayoría de su tiempo lo gastan en tareas de rutina lo que ha provocado estrés.

e. Falta de información (32).

Para los que han percibido que la falta de información les ha afectado manifestaron no contar con información propia y suficiente de su trabajo para realizar un buen desempeño o ha necesitado de ayuda especializada para resolver eficazmente algunas tareas lo cual les provoco atraso en sus actividades.

f. Falta de participación y promoción (28%).

Para quienes se encontraron en esta situación les ha afectado respecto a su participación, cuando han realizado un buen trabajo que paso inadvertido, cuando su trabajo no fue tomado en cuenta, restringiendo y dificultando la iniciativa, la toma de decisiones y la consulta a los trabajadores en temas relacionados con su labor por parte de la empresa. En relación con la promoción este grupo manifestó hallarse afectado en que su progreso laboral no haya sido como esperaban o que los juicios hacia su trabajo han sido severos, este factor se presentó cuando al empleado se le dificultó o no se le ofreció canales claros para alcanzar sus expectativas.

g. Falta de retroalimentación (28).

Quienes se encontraron afectados manifestaron que no cuentan con información acerca del comportamiento o rendimiento de su labor y

desconocieron el valor que los directivos de la empresa le dan al mismo, faltando claridad en las expectativas, al desconocer lo que hizo bien y lo que hizo mal en sus actividades.

h. Impotencia en la realización de la tarea (26%).

Quienes se sienten afectados, manifestaron que se detectó cuando las prioridades que se debieron mantener fueron cambiadas constantemente y las tareas han sido afectadas por interrupciones, las que quedaron detenidas mientras se realizaban otras para luego volverlas a retomar, lo cual resulto en tensión por demandas de tiempos de respuesta a veces imposibles de cubrir en un solo momento, requerimientos que procedían no solamente de parte de la gerencia de ventas, sino de compañeros en otros departamentos y clientes.

i. Relaciones interpersonales (26%).

Los resultados de la prueba respecto a este factor indicaron que las personas se sintieron principalmente afectadas por circunstancias dentro del ambiente organizacional, por la desconfianza percibida o sentirse ajeno al grupo sin ser parte del mismo, cuando se le dio más importancia a lo general del grupo que a lo particular del individuo.

j. Conflicto de valores (20).

Este factor se hizo presente con alguna intensidad principalmente en situaciones estresantes donde dos o mas personas esperaron del afectado comportamientos que son incompatibles entre si.

2.6.4. Causas de estrés no originadas por la organización.

Se observó que existen factores estresores que no han sido originados por la interacción del individuo con la empresa sino de su relación con su ambiente, lo

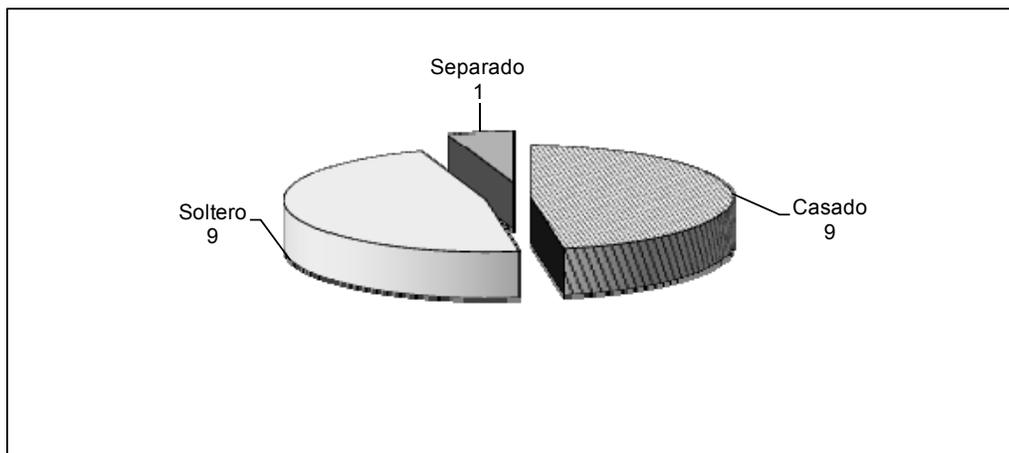
cual escapa al control de la organización, pero que pueden ser fuente de estrés e influir en el resultado de sus actividades laborales. Es por ello que a continuación se revisaran tres aspectos que pueden afectar a la fuerza de ventas en cuanto a problemas familiares, económicos y del medio ambiente como la inseguridad y violencia.

a. Problemas familiares.

Muchos factores estresores se originan desde el hogar, los problemas matrimoniales pueden terminar en divorcio, la preocupación por los hijos, situaciones donde tanto el esposo y la esposa necesitan trabajar y de cuidar a su familia. Todo ello ocasiona en las personas ansiedad y provoca conductas que han de repercutir en la actividad laboral. La gráfica 7 muestra que 10 de las personas son casadas y separadas y por lo tanto también responsables de mantener económicamente a sus familiares, lo cual agrega a las presiones laborales la carga de sus familiares y emocionales.

Gráfica 7

Cantidad de personas de la fuerza de ventas por estado civil en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

b. Problemas económicos.

Situaciones como las cuentas pendientes por pagar, los cobradores, la mala administración de los recursos financieros entre otras, pueden provocar estrés en las personas, esto combinado con el alza en los productos de consumo básico, el incremento en el valor de los combustibles, la inflación, etc. todo ello resulta en un factor estresante que es ajeno al trabajo, pero que ha de afectar en el desempeño de las labores.

c. Problemas por inseguridad y violencia.

Aspectos como inseguridad y violencia se ha visto incrementado en los últimos años en el país. La sala de ventas, se encuentra en una zona exclusiva de la zona 10 donde han sido constantes los robos y asaltos sobre todo en horas de la noche, perjudicando principalmente a los vendedores de la división al detalle, quienes terminan sus labores a las ocho de la noche y algunos de ellos necesitan hacer uso del servicio de transporte público para trasladarse de su casa al trabajo y de vuelta a esta. Ello puede ser generador de estrés y condicionar el ejercicio de sus actividades laborales.

2.6.5. Diferencia entre individuos respecto al estrés

Como no todos los individuos son afectados de la misma manera por los factores causantes de estrés observados anteriormente, se determinó la edad, la experiencia en el trabajo, el género masculino y femenino y el apoyo social como cuatro diferencias individuales principales por las cuales este problema podría posibilitar a que las personas sea mas propensas y vulnerables a los efectos del mismo.

a. Edad.

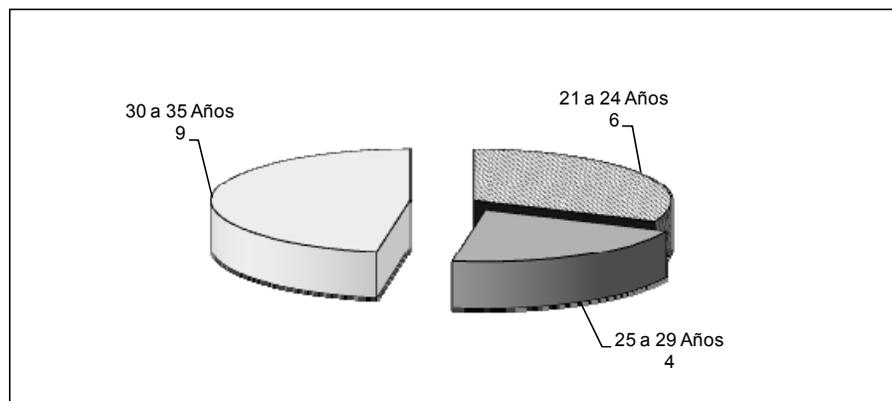
Como se podrá observar en la gráfica siguiente, el mayor grupo lo conforman las personas de entre 30 a 35 años de edad con 9 personas del total, las cuales

con mayor facilidad podrían sentirse estresados por situaciones estresantes como el desarrollo de carrera, la inseguridad en el empleo, la falta de programas claros de promoción, el exceso o escaso desarrollo profesional, los cambios profesionales y nivel académico, condiciones que afectarían principalmente a quién se encuentren dentro de este rango con insatisfacción y menor bienestar individual. 6 individuos se constituyeron entre las edades de 21 a 24 años. Este grupo podrían no tener problema en renunciar a su puesto si percibe factores estresores en su labor que no le permitan desarrollarse profesionalmente.

Se observó de acuerdo a la cultura y estructura de la empresa, que la edad no es un factor importante en la distribución de puestos de mayor rango en la organización por la experiencia adquirida.

Gráfica 8

Cantidad de personas de la fuerza de ventas por edad en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(cifras relativas)



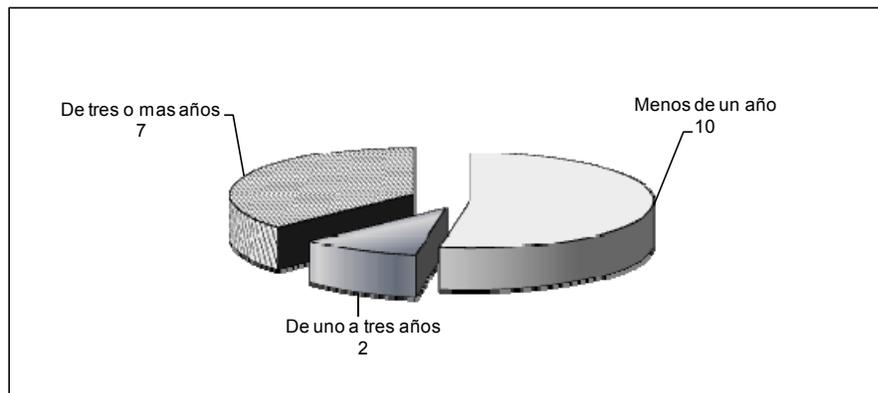
Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

b. Experiencia en el trabajo.

Como se observa en la gráfica número 9, respecto al tiempo de laborar en la empresa 9 personas tienen más de un año de laborar para la empresa, este grupo ha adquirido mayores rasgos de resistencia a los factores estresores propios de la organización al permanecer por más tiempo laborando para la misma. Este grupo se encuentra menos predispuesto al estrés. Por el contrario, 10 del total de encuestados no han alcanzado siquiera el año de laborar para la empresa; en relación al estrés esta situación deberá ser preocupante por cuanto sin los mecanismos correctos para propiciar la adaptación del nuevo empleado con la cultura de la empresa, esta podrá verse afectada con una probabilidad muy alta de que la deserción alcanzará hasta con más de la mitad de las personas que conforman su fuerza de ventas.

Gráfica 9

Cantidad de personas de la fuerza de ventas por el tiempo de laborar para la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

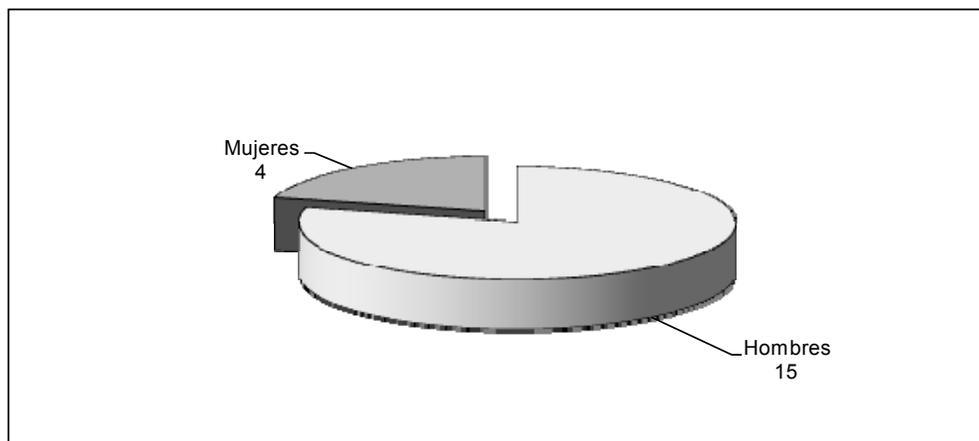
c. Género masculino y femenino.

Factores estresante encontrados en la organización, afectan por igual a hombres y a mujeres, sin embargo las mujeres, son afectadas también por

factores como carga de trabajo total (trabajo y hogar) y la falta de participación y promoción por el doble papel que ha desempeñado como trabajadora y ama de casa lo cual en muchos casos dificultar alcanzar los logros en el trabajo provocando insatisfacción laboral. Además sobrecarga de trabajo y los conflictos como los presentes en la organización analizada no permiten que se logre un balance en el tiempo a dedicar a la familia y al trabajo según lo manifestado por los encuestados.

En cuanto al género, la fuerza de ventas se encuentra conformada con un mayor número de hombres que de mujeres aun cuando los factores estresores que se han manifestado en la empresa han podido afectar por igual a ambos géneros, la incidencia por la sobrecarga de trabajo y la falta de participación y promoción que reflejo el estudio podría recaer principalmente sobre las féminas por el desempeño del doble papel antes descrito como se observa en la siguiente gráfica:

Gráfica 10
Cantidad de personas de la fuerza de ventas por genero de la
Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

d. Apoyo Social.

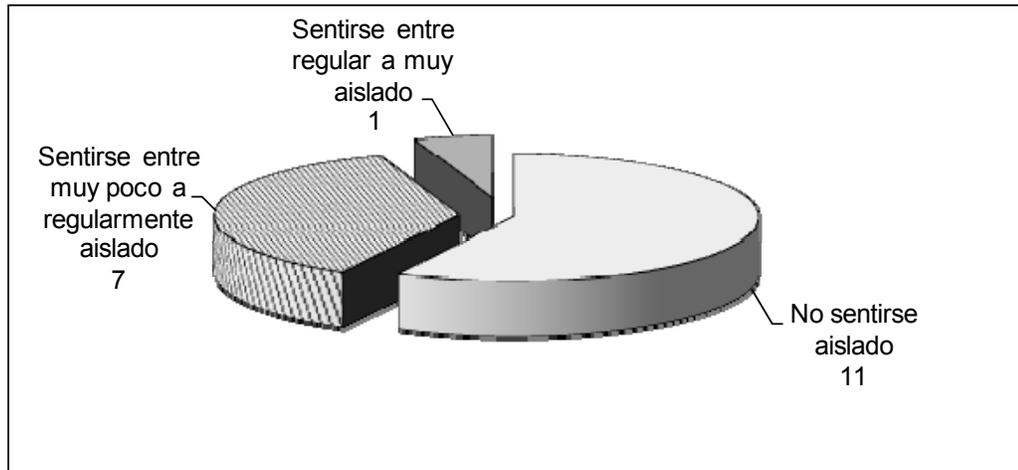
En cuanto a esta diferencia, la fuerza de ventas se ha refugiado en el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales para minimizar la vulnerabilidad al estrés. Se pudo observar que existe una red de relaciones de trato personal entre los compañeros en la oficina y en algunos casos vínculos familiares fuera de esta, no existiendo exclusión alguna entre divisiones del departamento, se observó además que la empresa ha promovido los convivios familiares a cada cierto tiempo, los cuales aparte de aminorar en parte las consecuencias del estrés, ha provocado que se incremente el compañerismo.

Por esta razón, la mayoría de la fuerza de ventas no se siente aislada, como se observa en la grafica 11, solamente un 1 persona encuestada indico sentirse entre regular a muy aislado de acuerdo a la pregunta número 31 realizada en la prueba del estrés, donde se consultó si el ambiente dentro de la cultura de la empresa hacia sentir a la persona aislada de los demás, la evidencia obtenida mostró que la mayoría de las personas que conforman la fuerza de ventas no se sienten aislados de los demás y ello ha promovido sólidos vínculos interpersonales dentro de la organización.

Gráfica 11

Cantidad de personas de la fuerza de ventas afectados por el ambiente laboral de la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008

(cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por pregunta No. 31 de la prueba de medición del estrés.

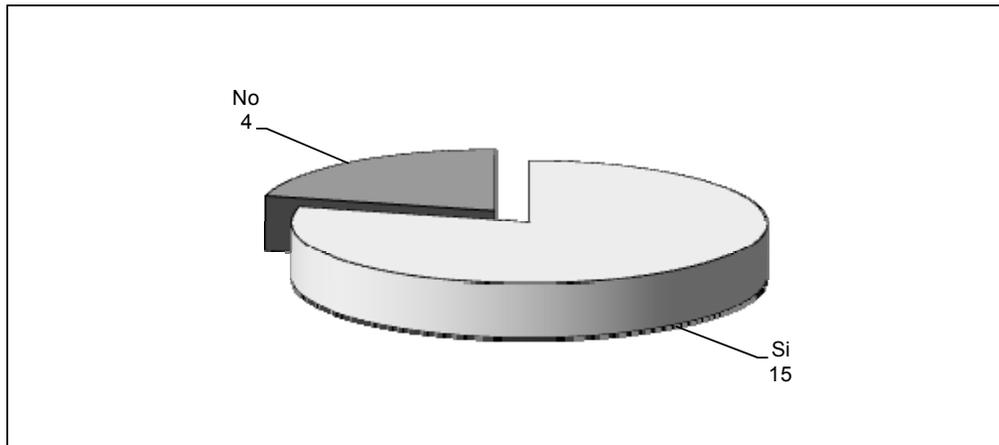
2.6.6 Consecuencias del estrés

Las causas de estrés originadas y no originadas por la organización, así como las diferencias entre individuos respecto al estrés han ocasionado consecuencias del estrés en la fuerza de ventas.

El nivel de satisfacción laboral resulta afectado como consecuencia del estrés. Como se puede observar en la siguiente gráfica 15 de los encuestados manifestaron que al trabajar con estrés su satisfacción por el trabajo es menor.

Gráfica 12

Cantidad de personas de la fuerza de ventas afectados en su satisfacción por el estrés laboral en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

Al vincular la satisfacción laboral con el estrés, se consideró aquellos factores estresores con mayor incidencia en el trabajo de la fuerza de ventas, la sobrecarga de trabajo, la falta información respecto a la evaluación del trabajo y los conflictos. La presencia de estos factores, no permiten que se desarrollen las habilidades y capacidades que permitan un desafío moderado, impide que los trabajadores creen en sistemas de salarios y políticas de ascenso justos, obstaculiza la percepción de un ambiente de trabajo adecuado y con alto contenido de interacción social, lo cual puede conducir a un círculo vicioso que solamente amplía más el problema.

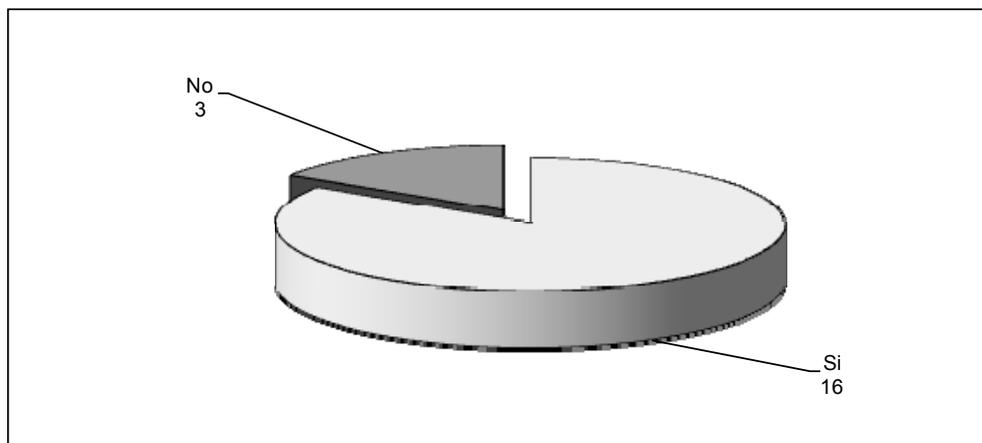
Por otro lado, se observó que la empresa no cuenta con un mecanismo para monitorear cual ha sido el nivel de satisfacción de sus empleados. Esto ha impedido que se cuente con un historial de las condiciones laborales que han provocado insatisfacción en los empleados.

En cuanto al desempeño laboral, también ha sido afectado por el estrés por cuanto los encuestados han manifestado que consecuencia del estrés su rendimiento laboral, la productividad y calidad del trabajo han sido afectados.

Como se observa en la gráfica 13, un total de 16 personas encuestadas afirmó que su rendimiento disminuyó cuando su trabajo lo realizó con estrés, como por ejemplo indican sentirse agotados física y mentalmente, acumulando tensión por la práctica de su trabajo, ya sea por el volumen o la falta de tiempo para ejecutarse, así como el temor al fracaso, señales todas de la implicación de los factores estresores en el ambiente de trabajo.

Gráfica 13

Cantidad de personas de la fuerza de ventas afectados en su rendimiento laboral por el estrés laboral en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(cifras relativas)



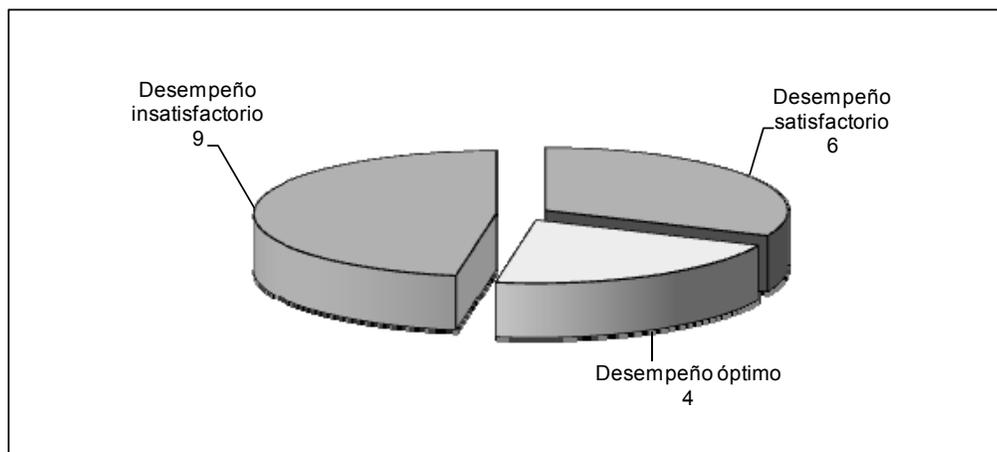
Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

Asimismo se observó que la Gerencia de Ventas carece de métodos que le permitan obtener información respecto a la medición del estrés y su relación con el rendimiento de la fuerza de ventas.

De acuerdo al criterio utilizado por la Gerencia de Ventas para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas, que aprovecha la información del volumen de ventas generado para conocer como ha sido dicho desempeño durante periodos de tiempo, se obtuvo información a partir de los controles realizados por mes respecto a la capacidad de cada vendedor por alcanzar la cuota de ventas establecida. Ahora bien, debe de tomarse en cuenta que siendo esta información la que oficialmente utiliza la gerencia de ventas para evaluar a su fuerza de ventas no garantiza que en el resultado solo intervenga el esfuerzo del vendedor, sino otros elementos como por ejemplo la publicidad, el precio, el propio producto, el esfuerzo de la mercadotecnia, las condiciones del mercado, la situación económica, etc. que encuentran interviniendo conjuntamente con el estrés.

Gráfica 14

Cantidad de personas de la fuerza de ventas por su nivel de desempeño en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

En la gráfica 14 se muestra el resultado de reunir a los vendedores de acuerdo a las cuotas establecidas por la empresa en tres grupos que se

clasificaron según el nivel de desempeño alcanzado, donde 4 de los vendedores obtuvieron un desempeño óptimo lo cual se cumplió cuando alcanzaron o sobrepasaron el monto de la cuota que tenían establecida. 6 vendedores obtuvieron un desempeño satisfactorio porque consiguieron por lo menos entre un 50% a un 70% de la cuota asignada. Y 9 vendedores se encontraron por debajo de las expectativas de la empresa donde no alcanzaron el 50% de la cuota establecida por lo cual, según el criterio establecido para evaluar a este grupo, exhibieron un desempeño no satisfactorio.

Con la información anterior, se estableció el índice de desempeño laboral a modo de un indicador que toma como base el criterio de evaluación utilizado por la Gerencia de Ventas, a través de los informes de ventas y facturación emitidas por las diecinueve personas que conforman la fuerza de ventas y que sirvió para conocer en que proporción la fuerza de ventas se ha desempeñado respecto al cien por ciento que representa el mejor desempeño posible. Como se puede observar en la figura 1, el resultado del índice ha sido de un 56%, un valor del 100% o cercano a este, puede beneficiar a los intereses de la empresa, el desempeño actual denota una diferencia notable entre los dos valores.

Figura 1

Desarrollo del Índice de desempeño laboral para la fuerza de ventas en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008

Aspectos Importantes	Datos para la formulación del Índice
Datos:	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel óptimo: 4 personas • Nivel satisfactorio: 6 personas • Nivel insatisfactorio: 8 personas
Fórmula para Índice de desempeño	$\text{Índice de Desempeño} = \frac{\sum \text{puntuaciones de desempeño} \times \text{escala}}{3 \times \text{n}^\circ \text{ de empleados}} \times 100 =$
Desarrollo de la fórmula	$\text{Índice de desempeño} = \frac{(4 \times 3) + (6 \times 2) + 8}{3 \times 19} \times 100 =$ $\text{Índice de Desempeño} = \frac{12 + 12 + 8}{57} \times 100 = \frac{32}{57} \times 100 = 56\%$

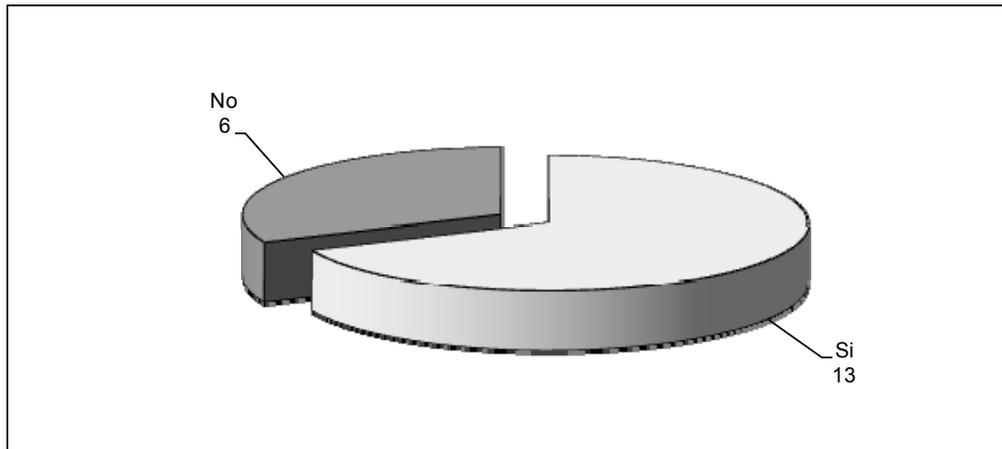
Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista a la Gerencia de Ventas.

Lo anterior pone de manifiesto que la empresa cuenta con un alto número de personas que no se desempeñan óptimamente, situación que aun siendo influida por otros factores internos y externos, puede mejorarse al mantener controlados los factores estresores con más presencia y concebir el desarrollo de habilidades administrativas en la comunicación, la participación activa, el rediseño de funciones que aumente la satisfacción del empleado a fin de alcanzar con el mejoramiento de las capacidades y recursos a través del entrenamiento y la reducción del estrés como resultado de los mismos, que se incremente el número de personas que mejoren su desempeño laboral lo que se podrá medir y evaluar a través de la aplicación periódica del índice de desempeño laboral.

En cuanto a la productividad y eficacia en las tareas de las personas, la mayoría de la fuerza de ventas indicó que al trabajar con estrés se sienten más improductivos e ineficaces, 13 personas encuestadas contestaron que se siente afectado en su productividad por el estrés al ser afectados por situaciones tales como el poco tiempo que tiene para hacer las actividades que tiene asignadas, la falta de criterio que sus superiores conceden para evaluar su trabajo, así como la exigencia de prestar atención a modificar su comportamiento para hacerlo compatible con demandas requeridas.

Gráfica 15

Cantidad de personas de la fuerza de ventas afectados en su productividad y eficacia por el estrés en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

La empresa no ha definido una forma para medir la productividad de sus empleados que le permita conocer la necesidad de asignar recursos para alcanzar los objetivos de productividad que se han trazado. Para obtener de manera sencilla un indicador de la productividad a través de la relación entre el volumen de ventas expresado en el estado de resultados de la empresa y el número de personas que se necesitó para conseguir dicho monto. En la siguiente figura se observa los pasos que se formularon para el cálculo del índice de productividad del recurso humano de la empresa, que represento un valor de \$134,732.00 por cada persona. Asimismo, el aporte realizado por las diecinueve personas que conformaron la fuerza de ventas sumo un valor equivalente al 42% del volumen de ventas, lo cual indica la importancia que tiene la fuerza de ventas para lograr los objetivos económicos de la empresa.

Figura 2

Desarrollo del Índice de productividad para la fuerza de ventas en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Año 2,008

Aspectos Importantes	Datos para la formulación del Índice
Datos:	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de negocio según último estado de resultados: \$ 6,062,962.00. • No. de empleados de la empresa: 45 personas. • No. de empleados que conforman la fuerza de ventas: 19 personas.
Fórmula para Índice de productividad	$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Volumen de Negocio del último período}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$
Desarrollo de la formula	$\text{Índice de productividad} = \frac{\$ 6,062,962.00}{45} = \$ 134,732.00$ <p>productividad de la fuerza de ventas = \$ 134,732.00 X 19 = \$ 2,559,908.00 = 42%</p>

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por el Estado de Resultados Parcial al 31 de julio de 2008.

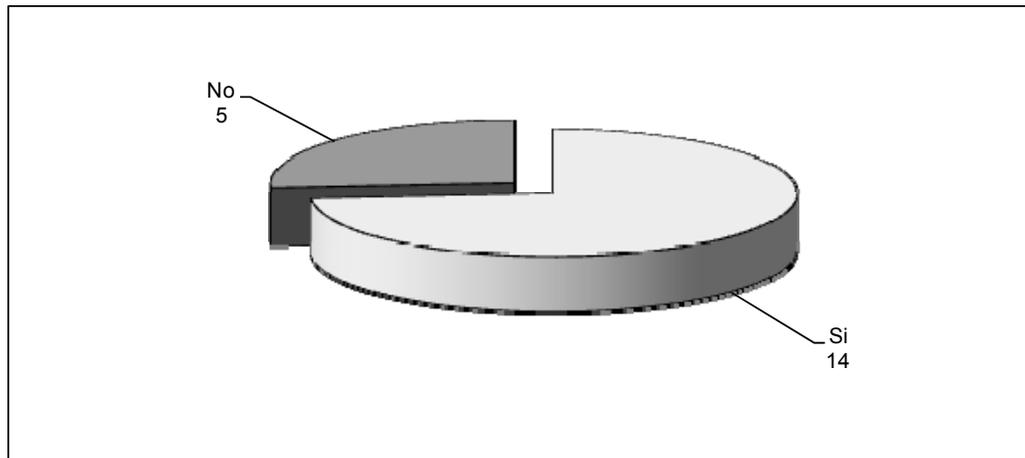
Mantener una medición constante de este indicador permitirá que la empresa conozca el impacto económico que representa al mismo tiempo que otros indicadores puedan ser medidos como el nivel de estrés, el incremento de la formación y capacitación del personal principalmente de la fuerza de ventas, de la mayor participación en la toma de decisiones por parte del personal, así como el aumento de la moral del empleado y satisfacción por su trabajo.

Otro aspecto afectado por el estrés y relacionado el desempeño laboral es la calidad del trabajo. Para el caso de la fuerza de ventas, la calidad de su trabajo afectó la satisfacción del cliente. Aun cuando el trato de las quejas de los cliente es atendida por el departamento de servicio al cliente y no se observó una administración correcta de la información, la Gerencia de Servicio al Cliente dio a conocer que las principales quejas ha sido resultado de la sobrecarga de trabajo porque los clientes manifestaron su descontento por la falta de seguimiento a las solicitudes que realizaron sean estas cotizaciones, tiempo de respuesta sobre consultas de productos o entregas de pedidos. Además la falta de programas de formación en ventas y conocimiento del producto provocó insatisfacción en los clientes que se quejaron y solicitaron ser atendidos por un vendedor mejor capacitado o con más experiencia.

Se cuestionó a la fuerza de ventas respecto a este punto y para 14 de las personas encuestadas, la calidad de su labor se consideró como disminuida y minimizada por el estrés según se observa en la gráfica 16, lo cual resultó ser un reflejo de la incidencia principalmente de la sobrecarga de trabajo en el desarrollo de sus actividades.

Gráfica 16

Cantidad de personas de la fuerza de ventas afectados en la calidad de su trabajo por el estrés en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008 (cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

Con respecto a la rotación de personal para el área comercial de la empresa, el departamento de recursos humanos comunicó que no cuenta con información respecto a las razones por la cual cesaron de sus funciones las personas que se han retirado de la empresa. A pesar de ello se comprobó que al inicio de la presente investigación, tres personas dejaron sus cargos en el área de ventas, pero que en el tiempo en que se levantó la encuesta no se registro ningún otro movimiento. A estas personas se les localizo para consultar las razones por la cuales decidieron dejar la empresa. Una de las personas indico que no se encontraba de acuerdo con cambios en las condiciones laborales respecto a metas a alcanzar y asignación de comisiones por venta. Otra persona que llevaba nueve años laborando para la empresa, concluyo que su renuncia se debió a que deseaba escalar a otro nivel en su carrera profesional y que la empresa no podía ofrecerle. Y por ultimo la tercera persona indico que no se sentía apoyada por sus compañeros y consideraba que el horario de trabajo era

extenuante, ya que trabajaba en la división de venta al detalle. Tomando en cuenta lo anterior, se formuló el índice de rotación de personal específicamente para el Departamento de ventas como puede apreciarse en la figura 3, donde se observan los cálculos realizados obteniendo como resultado que el porcentaje de rotación es del 13%, lo que se considera como un valor aceptable si se toma en cuenta que el área de ventas para muchas empresas resulta ser la unidad donde mayor movimiento de personas se registra.

Figura 3

Desarrollo del Índice de rotación del personal para la fuerza de ventas en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Año 2,008

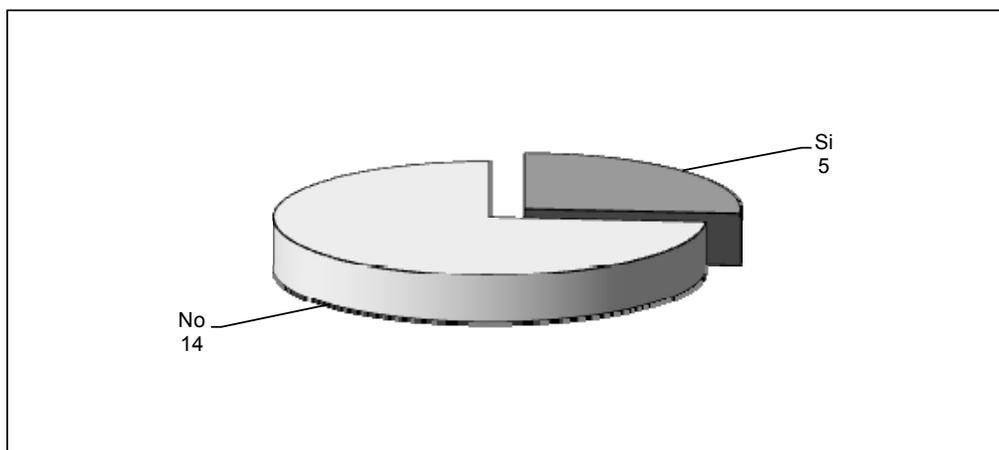
Aspectos Importantes	Datos para la formulación del Índice
Datos:	<ul style="list-style-type: none"> • Personal activo durante el año 2008: 22 Personas. • Personal de baja durante el año 2008: 3 Personas.
Fórmula para Índice de rotación del personal	$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{No. de retirados en un período específico (usualmente un año)}}{\text{No. promedio de empleados durante el mismo período}} \times 100$
Desarrollo de la fórmula	$\text{Índice de rotación} = \frac{3}{22} \times 100 = 0.1363 \times 100 = 13.63 \%$

Fuente: elaboración propia con base en documentos oficiales de la empresa.

Al personal activo se le consultó si el estrés en su trabajo era suficiente razón como para considerar el cambio de trabajo, en la gráfica 17 se observa que 5 personas encuestadas contestaron afirmativamente y el resto no consideraría cambiar de trabajo aun siendo afectado por el estrés. Esta situación podría ser el resultado del ambiente laboral que la red de relaciones informales entre los compañeros proporciona al individuo como apoyo social que puede resultar necesario para mitigar en parte los efectos del estrés.

Gráfica 17

Cantidad de personas de la fuerza de ventas que cambiarían su trabajo por causa del estrés en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008
(cifras relativas)



Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por entrevista acerca de generalidades del estrés en la empresa.

2.6.7. Nivel de incidencia de factores estresores

Evaluated el potencial de estrés en el trabajo, por medio de la información proporcionada por los resultados del estudio del estrés cuestionados en la prueba y habiendo desarrollado los índices de los factores estresores, se determinó que la incidencia de cada factor no resultó alta con respecto a su mayor intensidad que sería representada por un cien por ciento. Entre los factores evaluados los que obtuvieron mayor incidencia al momento de realizar la

investigación son: la sobrecarga de trabajo (45%), la evaluación sobre el trabajo (35%) y los conflictos (33%).

2.6.8 Nivel de estrés en la fuerza de ventas

La prueba aplicada también permitió determinar el nivel de estrés que se encuentra afectando a la fuerza de ventas. El proceso comenzó con registrar los valores de las puntuaciones que se obtuvieron de parte de los vendedores al calificar entre 1 a 9 puntos las 45 preguntas correspondientes a situaciones estresantes. Para cada vendedor la sumatoria de estas calificaciones representó una puntuación total la cual será ubicada de acuerdo al rango que le corresponda en el cuadro de resultados del valor potencial del estrés laboral. Al completar la ubicación de las puntuaciones en cada rango, el que mayor cantidad de puntuaciones haya recibido, determinará el nivel de estrés obtenido del estudio. Teniendo en cuenta que 45 puntos ha sido la mínima calificación que una persona pudo asignar a las situaciones estresantes y que correspondió al nivel más bajo posible de estrés presentado en la prueba.

La siguiente figura muestra la puntuación obtenida por cada vendedor, que de acuerdo al método de medición del estrés utilizado permitirá evaluar el potencial en que el estrés se hizo evidente en el lugar de trabajo al momento que se efectuó la prueba orientada a la fuerza de ventas. La valoración se ha ordenado de menor a mayor para permitir ubicar el número de encuestados que pertenecen a cada rango del punteo obtenido, como se observa en la tercera columna de izquierda a derecha. Como se podrá observar, el mayor número de encuestados se encontró entre el rango de 45 a 180 puntos.

Figura 4

Puntuación obtenida y rango al que pertenece por cada evaluado del personal para la fuerza en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Año 2,008

No. de Evaluado	Puntuación obtenida	Rango que pertenecen
1	55	45-180
2	58	45-180
3	58	45-180
4	71	45-180
5	79	45-180
6	81	45-180
7	93	45-180
8	101	45-180
9	106	45-180
10	123	45-180
11	127	45-180
12	136	45-180
13	145	45-180
14	153	45-180
15	159	45-180
16	163	45-180
17	206	181-270
18	220	181-270
19	233	181-270

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por encuesta de la prueba de medición del estrés.

La información presentada se ha ser complementada con el siguiente cuadro, donde se ha sintetizado los valores para dar a conocer el nivel de estrés de la fuerza de ventas.

En el mismo, se observa el número de evaluados que representó cada rango del punteo obtenido y su porcentaje con respecto a los otros, su utilidad precisa

en presentar el resultado del valor potencial del estrés laboral y determinar el nivel de estrés presente en la fuerza de ventas.

Cuadro 2

Resultado del valor potencial del Estrés Laboral para la fuerza de ventas de la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo, Julio a Septiembre 2,008

Rango del punteo obtenido	Nivel de Estrés	No. de encuestados	Porcentaje
45-180	Leve	16	84%
181-270	Moderado	3	16%
271-450	Alto	0	0%
Totales		19	100%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo por encuesta de la prueba de medición del estrés.

De acuerdo a los resultados el 84 % de los encuestados obtuvieron una ponderación entre 45 y 180 puntos, un 16% entre 181 y 270 puntos y ninguno (0) % manifestaron un alto nivel de estrés. De acuerdo a la tabla anterior, al momento de realizarse la prueba, se manifestó un nivel de estrés leve para la fuerza de ventas.

2.6.9 Observaciones finales del estudio

La inexistencia de una estrategia enfocada a la prevención, control y manejo del estrés y la falta de acciones prácticas a nivel colectivo para contrarrestar sus consecuencias no resultaron en un alto nivel de estrés como se demostró en los resultados obtenidos en la prueba. Por aparte el leve nivel de estrés presentado tampoco incidió en el desempeño de la fuerza de ventas, donde la mayoría de

vendedores se encuentran por debajo de su desempeño óptimo cuando fueron evaluados por el volumen de ventas generado, no obstante factores diferentes a los estresores indicados en el presente estudio como las condiciones del mercado o la situación económica del país limitaron el crecimiento de este indicador. Por lo anterior, se toma como no valida la primera hipótesis que se planteo en el plan de la presente investigación de la siguiente manera: “La falta de una estrategia que defina los métodos y programas para la prevención, el control y el manejo del estrés ha provocado que la fuerza de ventas no alcance un óptimo desempeño laboral.

La implementación de un marco para la elaboración, formulación e implementación de estrategias para la prevención, control y manejo del estrés sería beneficiosa que ya propiciaría una mayor experiencia y capacidad para actuar ante problemas causados por factores estresores, lo cuales tienen como particularidad producirse de manera progresiva al encontrarse en diferentes fases respecto a su aparición en el lugar de trabajo.

Al implementar la estrategia para la prevención y el control del estrés, esta deberá ser revisada periódicamente para evaluar los logros alcanzados, dando paso a la ejecución por medio de controles periódicos y seguimiento continuo de los factores estresores facilitando que el desempeño laboral alcance mejores resultados.

Por lo tanto, se propone a la empresa distribuidora de equipo de cómputo que implemente una estrategia de prevención y control del estrés para su fuerza de ventas basado en un reajuste de las condiciones organizacionales para poder determinar que factores estresores puedan manifestarse en la empresa y tomar medidas preventivas desarrollando un plan para corregir las áreas mas vulnerables y que coadyuven a mantener niveles de estrés controlados a la vez

que permita conservar registro de indicadores de los factores estresores y de la satisfacción del empleado, para poderlos relacionar con otros indicadores de la empresa como de productividad, de rotación del personal, de satisfacción de los clientes y del crecimiento económico de la empresa lo cual contribuirá a mejorar el desempeño laboral de este grupo.

CAPITULO III

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL ESTRÉS DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE CÓMPUTO

3.1 Justificación de la estrategia

Toda empresa desea contar con personas competentes que le ayuden a obtener los resultados deseados. Pero ellos no podrán hacer mucho, si se encuentran afectados por factores que les impiden desarrollarse hasta llegar a manifestar frustración y estrés. La estrategia de prevención y control del estrés es resultado del análisis de la situación actual y pretende promover los cambios que se necesitan para determinar de manera preventiva las fuentes de estrés y accionar para minimizar y controlar sus consecuencias en función de alcanzar un mejor desempeño laboral de la fuerza de ventas.

3.2 Objetivos

La estrategia planteada busca lograr un fin general del que se generan diversos específicos, que se indican a continuación:

3.2.1 General

Plantear la implementación de una estrategia de prevención y control del estrés para mejorar el desempeño laboral, la cual en sus diferentes fases contempla el desarrollo de programas y métodos que permitan la transformación de las condiciones organizacionales para minimizar y controlar los factores estresores existentes en beneficio de la fuerza de ventas y del desarrollo organizacional.

3.2.2 Específicos

- Crear las disposiciones previas y convenientes para el adecuado desarrollo de la estrategia.
- Establecer la estructura que permita la identificación y el análisis de los factores estresores
- Establecer los lineamientos para que se desarrollen las medidas que permitirán prevenir los factores estresores.
- Establecer el procedimiento de evaluación y seguimiento de los resultados de la implementación de la estrategia de prevención y control del estrés

3.3 Responsables de la implantación

Para reconocer a quienes deban ser los responsables de la implementación de la estrategia se atenderá a lo expresado por la fuerza de ventas en el capítulo dos, donde al consultar sobre quién podrá ayudarlos a resolver problemas por estrés, sus respuestas se inclinaron para con el Jefe de Recursos Humanos y el Gerente de ventas. Se recomienda aprovechar esta circunstancia y confiar la implementación, puesta en marcha y evaluación de la estrategia a los encargados de estas dos áreas. Se deberá de promover todo el apoyo tanto de la empresa a través de la asignación de recursos como del trabajador con su participación.

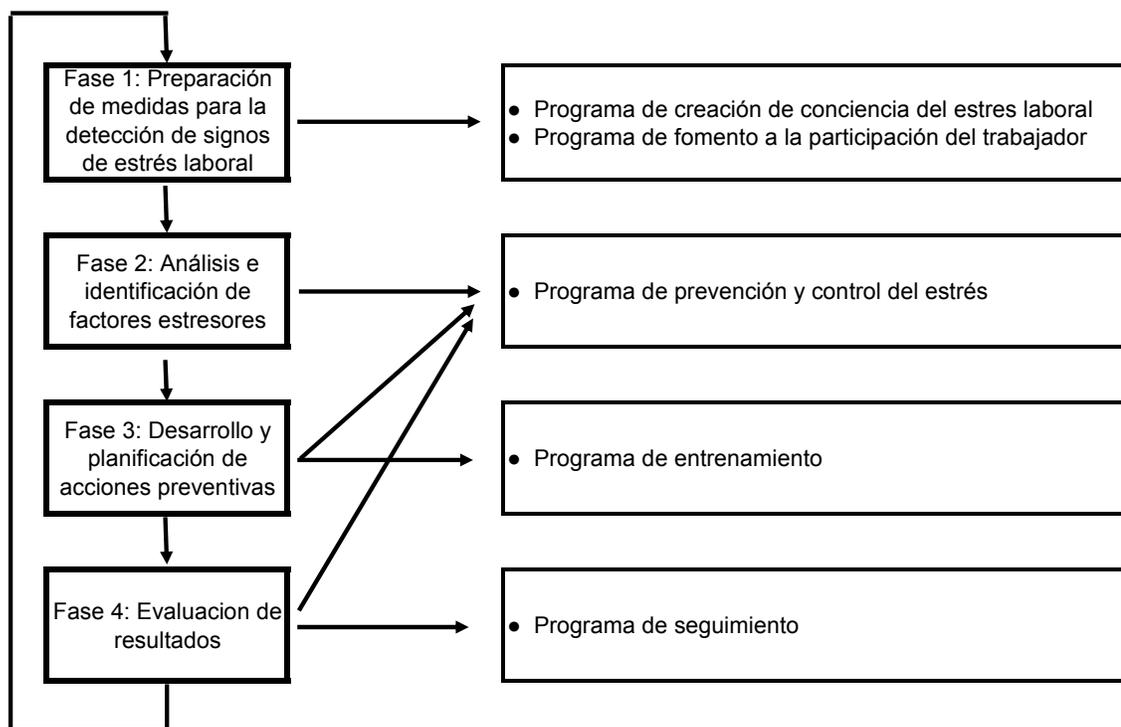
3.4 Contenido general de la estrategia

La implementación exitosa de la estrategia para la prevención y control del estrés laboral será el resultado de un proceso continuo y escalonado compuesto de cuatro fases, en la primera de ellas se realizará la preparación para la implementación y localización de indicios sobre el estrés laboral, en la segunda se procederá a realizar un análisis con mayor detalle de la situación para identificar los factores estresores existentes, en la tercera se trazaran las

medidas que permitan desarrollar acciones que contrarresten los efectos del estrés laboral, las cuales serán apoyadas por medio de entrenamiento. En la cuarta fase se evaluará los resultados y se dará seguimiento a la implementación de la estrategia, lo que propiciará que los cambios se mantengan o adopten nuevas medidas. Lo anterior, se desarrollará por los programas que se representa en la siguiente figura:

Figura 5

Proceso de implementación de la estrategia de prevención y control del Estrés Laboral en la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo.



Fuente: elaboración propia. Año 2008.

3.5 Fase I. Preparación de medidas para la detección de signos de estrés laboral.

En esta fase se deberá establecer las disposiciones previas al desarrollo de la estrategia propuesta como la creación de conciencia ante el estrés laboral y

favorecer la participación de los empleados en la toma de decisiones respecto a este problema y se propone el desarrollo de los siguientes programas:

3.5.1 Programa de creación de conciencia del estrés laboral

Para contar con el compromiso de los empleados de la fuerza de ventas se deberá crear conciencia respecto al problema del estrés laboral, para ello se pretende dar a conocer que es el estrés laboral, cuales son sus causas, consecuencias, costos y soluciones, así como los beneficios de su detección preventiva. Este programa ayudará a que el trabajador pueda identificar el problema y participar en la solución del mismo.

a. Dirigido a

Todo el personal de la fuerza de ventas.

b. Descripción del contenido

Consiste en un taller que permita fortalecer el conocimiento respecto al estrés laboral en la empresa, formando parte del proceso de inducción y que deberá desarrollarse permanentemente por lo menos 2 veces al año con el propósito de permitir su continuidad, para lo cual se propone que se realice durante la primera semana del mes de enero y julio de cada año.

c. Objetivo

Crear conciencia en el trabajador de manera anticipada sobre el estrés en el lugar de trabajo.

d. Política

Se llevará a cabo cada vez que una persona ingrese a la fuerza de ventas de la empresa como parte del proceso de inducción ó bien cuando se considere necesario para fortalecer el conocimiento del problema.

e. Normas

- Debe participar del taller, todo empleado de reciente ingreso a la empresa.
- Debe fortalecer el conocimiento acerca del estrés laboral cuando se ha monitoreado un eventual incremento del mismo.

f. Procedimiento

Actividad que se iniciará con la presentación del video “Working with Stress” (Trabajando con estrés) NIOSH 2002, el que tiene como propósito describir los factores en el lugar de trabajo que pueden crear estrés en el trabajador y sugiere medidas prácticas para reducir el estrés relacionado con el trabajo a través de cambios en la organización del trabajo. El taller comprende 10 sesiones de 1 hora lo que abarcaría 2 sesiones por día y se programará a efecto de cumplir con el plan de acción de la presente propuesta para la primera semana luego de su implementación y luego por lo menos 2 veces por año al requerirse como parte de la formación del personal como se indicó anteriormente.

- Presentación del video: este video tiene duración de 17 minutos, el cual deberá proyectarse por equipo de cómputo a través de proyector multimedia, el presentador deberá explicar brevemente la razón de la presentación. Al finalizar el video se deberá concluir enfocando los beneficios que se pueden alcanzar con la prevención y control del estrés.
- Inicio del taller: el presentador y moderador deberá explicar brevemente la razón del taller.
- Desarrollo del taller: por cada sesión se deberá contar con su tema y objetivo que se pretende alcanzar, para lo cual se cuenta con una hora por sesión.
- Evaluación: al finalizar cada una de las sesiones, el capacitador deberá evaluar la comprensión de los puntos tratados.

- Programación del taller: la programación de cada sesión debe planificarse en función del concepto que se pretende impartir, de acuerdo al siguiente contenido sugerido:

Figura 6

Programación del taller para la creación de conciencia acerca del Estrés en la fuerza de ventas de la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo.

Sesión No.	Concepto	Temas a desarrollar	Objetivo que se pretende alcanzar
1	¿Qué es el estrés?	· Definición de estrés	Que el participante comprenda que es el estrés
		· Tipos de estrés	Que el participante pueda distinguir entre diferentes tipos de estrés
2	¿Qué es estrés laboral?	· Definición de estrés laboral	Que el participante diferencie el estrés laboral de otro tipo de estrés
3	Causas del estrés laboral	· Factores organizacionales	Que el participante comprenda que factores organizacionales pueden provocar estrés
		· Factores individuales	Que el participante conozca que factores individuales le pueden provocar estrés en el trabajo
4	Diferencia de las personas respecto al estrés laboral	· Variables existentes dentro de la organización	Que el participante distinga las variantes entre personas que pueden provocar estrés en el trabajo
5	Consecuencias del estrés	· Consecuencias psicológicas	Que el participante entienda cuales son las consecuencias psicológicas que el estrés puede ocasionarle
		· Consecuencias conductuales	Que el participante comprenda cuales son las consecuencias conductuales producto del estrés
		· Consecuencias fisiológicas	Que el participante reconozca cuales son las consecuencias fisiológicas resultado del estrés

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

Figura 6

Programación del taller para la creación de conciencia acerca del Estrés en la fuerza de ventas de la Empresa Distribuidora de equipo de cómputo. (Continuación)

Sesión No.	Concepto	Temas a desarrollar	Objetivo que se pretende alcanzar
6	Estrés y desempeño laboral	· ¿Puede afectar el estrés laboral al desempeño laboral?	Que el participante identifique como el estrés laboral puede afectar su desempeño laboral
		· ¿Qué es la curva de estrés –desempeño?	Que el participante conozca la curva de estrés-desempeño
7	Costos del estrés laboral	· Costos para la empresa	Que el participante interprete cuales son los costos asociados con el estrés para la empresa
		· Costos para el afectado	Que el participante deduzca cuales son los costos asociados al estrés que le afectan directa o indirectamente
8	Soluciones al problema del estrés laboral	· ¿Qué tipo de soluciones existen?	Que el participante comprenda los tipos de solución para el manejo preventivo y correctivo del estrés
		· ¿Qué solución conviene a los intereses de la empresa y del trabajador?	Que el participante discierna como la prevención del estrés conviene a los intereses de la empresa y del trabajador
9	¿Qué es la prevención y el control del estrés laboral	· Definición de prevención del estrés laboral	Que el participante comprenda el concepto de prevención del estrés laboral
		· Definición de control de estrés laboral	Que el participante entienda el concepto de control del estrés laboral
10	Manejo preventivo del estrés	· Manejo preventivo a nivel individual	Que el participante diferencie las medidas preventivas a nivel individual
		· Manejo preventivo a nivel organizativo	Que el participante discierna las medidas preventivas que deben constituirse a nivel organizacional

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

g. Lugar:

Sala de sesiones de la empresa.

h. Participantes:

La participación será de acuerdo al ingreso nuevo de personal y de toda la fuerza de ventas como formación en el conocimiento del estrés laboral.

i. Costo:

El costo será de Q 6,060.00 considerando dos eventos por año e incluyendo para cada evento Q 200.00 de material para la formación, Q 150.00 de uso de equipo de cómputo, Q 90.00 por uso de proyector multimedia, refrigerio de Q 100.00, honorarios de capacitador externo por cada taller Q 2,200.00 y compra del video y gastos por envío Q 580.00 (solamente una compra inicial).

CUADRO 3
PROGRAMA DE CREACIÓN DE CONCIENCIA DEL ESTRÉS LABORAL
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE CÓMPUTO

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	FECHA DE INICIO	COSTO
CREAR CONCIENCIA Facilitar de forma anticipada el conocimiento del estrés laboral en el trabajador	Taller de concientización del Estrés laboral	Jefe departamento de recursos humanos / Gerente de ventas	Compra del video	Una sola vez	Q 580.00
			Dirigido al 100% de los empleados de nuevo ingreso	Según se requiera	Q 0.00
			Dirigido al 100% de los empleados afectados al monitorearse necesario	Dos veces al año	Q 2,740.00
			Lograr la evaluación del 100% de la fuerza de ventas	Dos veces al año	Q 0.00
TOTAL INVERSION ANUAL DEL PROGRAMA (incluye dos actividades semestrales)					Q 6,060.00

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

3.5.2 Programa de fomento a la participación del trabajador

Para motivar la participación de la fuerza de ventas en la búsqueda de soluciones frente a los problemas y situaciones que le provocan estrés laboral entendiendo que nadie conoce mejor su trabajo y lo que le afecta sino el propio trabajador se propone el presente programa que persigue establecer grupos de discusión para la búsqueda de soluciones.

a. Dirigido a

Todo el personal de la fuerza de ventas.

b. Descripción del contenido

Consiste en dar participación a los miembros de la fuerza de ventas en la búsqueda de soluciones que permitan minimizar los efectos estresores del estrés laboral.

c. Objetivo

Permitir a través de la participación del empleado en la resolución de problemas relacionados con el estrés laboral, a que exista un mayor control del trabajador sobre su trabajo, a que aumente su satisfacción laboral y mejore la comunicación y que ello conlleve hacia un incremento sostenible del desempeño laboral que beneficie tanto a la empresa como al propio individuo.

d. Política

- Las reuniones se celebrarán cada tres meses en apego a la evaluación de los resultados de ventas que se realiza trimestralmente.
- Todo miembro de la fuerza de ventas tendrá derecho de participar en cada evento y se le faculta a expresar su resolución para enfrentar los problemas del estrés laboral.

e. Normas

- Cada reunión de discusión no deberá durar más de cuatro horas.
- Debe establecerse la forma en que los miembros deben participar y actuar en las reuniones.
- El líder de grupo, conjuntamente con el Gerente de Ventas y el Jefe de Recursos Humanos, debe establecer las prioridades en la discusión y como establecer si se ha llegado o no a un consenso general.
- Deberá de tomarse como base para resolución de los problemas, un inventario de acciones preventivas sugerido para la presente propuesta en el anexo 9.
- Finalizada la reunión, el líder de grupo deberá preparar un informe que contenga las conclusiones, las recomendaciones y propuestas de solución resultante de la discusión de los grupos.

f. Procedimiento

- Establecer el número de miembros de cada grupo. Un grupo de discusión idealmente deberá contar entre 10 a 20 miembros. Al contar con un grupo mayor, puede que el individuo se sienta “perdido” y será menos probable que participe. Actualmente la fuerza de ventas cuenta con 19 personas las cuales se encuentran separadas por divisiones. Para lo cual se recomienda separar a la fuerza de ventas en subgrupos más pequeños. En este caso, cada subgrupo deberá realizar sus propias actividades de discusión y luego todos deberán reunirse para discutir los problemas comunes y de mayor importancia acerca del estrés laboral.
- Preparar el lugar de reunión. Este lugar deberá ser tranquilo y cómodo, de preferencia fuera de la oficina. Deberá contar con una mesa grande preferiblemente redonda o varias mesas pequeñas que puedan juntarse. Indispensable será que el lugar cuente con una pizarra para poder llevar

anotaciones. En Guatemala, existen varios lugares que pueden ofrecer todos estos servicios. En el anexo 8, se incluye una cotización de centro de convenciones sugerido.

- Seleccionar un líder de grupo. Para el desarrollo eficiente de la técnica, el líder deberá contar con el apoyo de todo el grupo, preferiblemente si tiene experiencia previa en reuniones de este tipo. Existen dos formas de seleccionar al líder: hacerlo antes de que comience la primera reunión, ubicando dentro de la fuerza de ventas a una persona con previa experiencia que esté dispuesta a desempeñar la función de líder y que los miembros del grupo se encuentren en la disposición de aceptar su liderazgo. La segunda forma será elegir al líder de entre las personas de forma democrática por voto de todos los presentes que hayan asistido a la primera reunión. Por otro lado, se debe hallar un líder con las siguientes características: confianza y respeto de los miembros de su grupo, considerándose como una persona neutral en los temas a discutir; tener carisma para dirigir a su grupo pero sin ser dictador; compromiso para guiar en el esclarecimiento de temas y ayudar a alcanzar el consenso general, discutiendo calmadamente en los temas que puedan producir desacuerdo entre miembros; ser capaz de identificar aquellos temas o problemas que los miembros del grupo no pueden expresar en palabras o no tienen conciencia de que existen; saber escuchar efectivamente a los demás; con la capacidad para incluir a los participantes en las discusiones y no dominan las actividades del grupo; interesado en evitar que las discusiones se salgan del tema; habilidad para resumir los temas mas importantes conforme los vaya discutiendo el grupo y convertir los comentarios generales en cuestiones específicas, apoyándose en otra persona que ha sido elegida para llevar notas sobre problemas y soluciones mas importantes y que en voz alta resuma las decisiones del grupo.

- Establecer el proceso a seguir para la organización de las reuniones de discusión. Se recomienda inicialmente que se presente un programa de actividades sugerido para la primera reunión por parte del líder, el cual no deberá ser riguroso. Se expondrá el propósito del grupo, los problemas que serán discutidos, la periodicidad con que se realizaran las reuniones. En las siguientes reuniones este programa comprenderá mayor exactitud de las acciones que se realizarán. En segundo lugar, establecer las normas y los procedimientos a seguir para la dirección y realización de las reuniones, donde se especifique la duración de cada sesión, la frecuencia con que el grupo debe reunirse y la forma en que los miembros deben participar y comportar en las reuniones. Además de establecerse las normas que indiquen las prioridades en la discusión y si se ha alcanzado o no un consenso general. En tercer lugar, en la conformación de subgrupos al subdividir al grupo en pequeñas unidades, un mayor número de personas discutirán los problemas. Donde el líder elegirá a las personas encargadas de dirigir los grupos más pequeños. En sus reuniones, se presentarán las conclusiones y los temas que cada uno de los grupos estará discutiendo.
- Reconocer las herramientas para realizar las reuniones. Para desarrollar las reuniones se necesitará de dos herramientas como lo son la agenda de reunión y la minuta de reunión, su convocatoria, contenido y recomendaciones de uso se pueden ver en el anexo 7.

g. Lugar y convocatoria:

Salón para reuniones en centro de convenciones y retiros en los alrededores de la ciudad capital. La reservación y convocatoria se deberá realizar por lo menos con tres semanas de anticipación para poder convocar con suficiente tiempo a la fuerza de ventas, la información que deberá recibir cada uno

resaltará la importancia de la reunión, el lugar, día y hora. Las primeras notificaciones deberán hacerse llegar por lo menos con dos semanas de anticipación y la confirmación de asistencia por lo menos una semana antes del evento.

h. Participantes:

La participación será de toda la fuerza de ventas.

i. Costo:

El costo será de Q 13,200.00 considerando cuatro eventos por año e incluyendo para cada evento Q 3,025.00 por evento para la contratación del paquete que incluirá coffee break, almuerzo, salón de reuniones, mobiliario y equipo (pizarrón, rotafolios, marcadores), área verde para actividades y parqueo con seguridad, tomando en cuenta aproximadamente a 22 personas que participaran de la fuerza de ventas, incluyendo al Gerente de Ventas y al Jefe de Recursos Humanos, Q 125.00 por evento para útiles de oficina y Q 150.00 por evento para impresiones varias.

CUADRO 4
PROGRAMA DE FOMENTO A LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJADOR
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE CÓMPUTO

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	FECHA DE INICIO	COSTO
FOMENTAR PARTICIPACIÓN Permitir la participación del empleado en la resolución de problemas relacionados al estrés laboral que le afectan en el desarrollo de su trabajo	Establecer grupos de discusión	Jefe de departamento de recursos humanos / gerente de ventas	Determinar el 100% del número de miembros	04/01/2010	Q 0.00
			Tener preparado al 100% todo el material y el lugar a utilizar en la reunión	25/01/2010	Q 3,300.00
			Establecer al 100% al líder del grupo	25/01/2010	Q 0.00
			Preparar al 100% la organización de las reuniones de discusión	25/01/2010	Q 0.00
TOTAL INVERSIÓN ANUAL DEL PROGRAMA (incluye 4 actividades trimestrales)					Q 13,200.00

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

Para el desarrollo de las fases II, III y IV que comprenden el análisis e identificación de factores estresores, la creación y ejecución de acciones preventivas y la evaluación de las mismas, se propone que de forma integral se desarrolle un programa de prevención y control del estrés laboral, constituido de tres programas que se desarrollaran en cada fase, los que son:

- Programa de identificación de las fuentes de estrés en el trabajo.
- Programa de implementación de medidas.
- Programa de evaluación de medidas adoptadas.

A la vez en las fases III y IV respectivamente, se desarrollará un programa de entrenamiento y de seguimiento con la finalidad de contribuir en el avance de dicho proceso.

3.6 Fase II. Identificación y análisis de factores estresores

En esta fase se inicia el desarrollo del Programa de prevención y control del estrés, el cual abarcará las fases II, III y IV como se podrá observar a continuación:

3.6.1 Programa de prevención y control del estrés

Este programa pretende ofrecer una guía en el proceso de prevención y control del estrés laboral en la organización, que supone tres pasos distintos: la identificación del problema, la elaboración e implementación de medidas y la evaluación de las medidas adoptadas.

3.6.2 Programa de identificación de las fuentes de estrés en el trabajo.

a. Dirigido a

Todo el personal de la fuerza de ventas.

b. Descripción del contenido

Consiste en proveer los lineamientos que permitan la identificación y análisis de la información reunida de las posibles fuentes de estrés en el trabajo haciendo uso de métodos exactos y confiables.

c. Objetivo

Permitir de manera precisa y confiable la identificación de factores estresores en el lugar de trabajo.

d. Política

Se contará con información organizada y estructurada para reconocer los factores estresores presentes, la que se obtendrá por métodos que garanticen su fiabilidad y se procesará a través de un sistema que respalde su resultado.

e. Normas

- Debe especificarse los métodos de recolección de información, los cuales deberán contener: cuestionarios sobre situaciones estresantes en el trabajo y su evaluación, registro de factores estresores según la personalidad de cada individuo y medición de satisfacción laboral de los empleados. Para ello se deberá de disponer de cuestionarios y formatos para recolectar la información, en los anexos 4 y 5 se propone la forma en que deben estructurarse una evaluación de personalidad tipo A y registro personal de estrés y encuesta de satisfacción laboral respectivamente. Otra información relacionada se deberá obtener del registro de la productividad, de la rotación del personal, de la interacción con los clientes y de las tasas de crecimiento de la empresa.
- La información deberá ser reunida cada tres meses, para actualizar la base de datos.
- El Gerente de Ventas y el Jefe de Recursos Humanos, como los responsables de la implementación, deberá evaluar los niveles de incidencia de los factores estresores. Para lo cual se encargaran de que la actualización de la base de datos no sobrepase la semana posterior a la fecha que se trazo como límite para recibir los cuestionarios.

f. Procedimiento

f.1 Recolección de datos

- Determinar el grupo al que estará dirigida la prueba. En este caso, la fuerza de ventas comprende todo el universo de la investigación, por ello la prueba al ser dirigida a este grupo deberá tomar en cuenta las características propias de este conglomerado, ejemplo: fraccionamiento

de la estadía en oficina por visitas de los clientes, interrupción por llamadas de clientes, etc.

- Preparar los cuestionarios. El formato de los cuestionarios deberá estar diseñados de forma clara, precisa, sencilla para que los encuestados puedan completarlos sin contratiempo y respondan de forma correcta.
- Establecer el medio ideal para entrega de los cuestionarios. El cuestionario deberá ser entregado de manera fácil por un medio que lo permita, se recomienda el uso del correo electrónico por ser sugerido para el envío del boletín electrónico de información del estrés que elaborará en el Programa de Seguimiento donde se constituirá para apoyar la implantación de la presente estrategia.
- Determinar el tiempo en que se realizará la actividad. Es importante determinar la fecha en que se enviarán los cuestionarios, ya que la disposición del encuestado no es la misma durante temporada alta.
- Determinar la supervisión del proceso. Al mismo tiempo del envío de los cuestionarios, se deberá establecer un seguimiento a la recepción, llenado y devolución de los cuestionarios por medio de la supervisión del jefe del departamento.

f.2 Registro y evaluación de la información

Para realizar esta actividad, se propone reunir e integrar toda la información en un solo sistema que permita la identificación, definición y evaluación de los factores estresores de forma exacta y confiable. Para lo cual se plantea hacer uso de tecnología en materia de integración de la información, que permita crear fácilmente una base de datos que registre, almacene, relacione e integre los datos obtenidos por los instrumentos en el anexo 6 se podrá observar la presentación de pantallas principales, menús, formatos de ingreso de la información, consultas, reportes. A continuación se detalla el proceso que

deberá regir el registro y consulta de la información obtenida por los cuestionarios:

- Clasificar la información que se obtenga de los métodos de recolección. La información recolectada en los cuestionarios y documentos o registros de la empresa, deberán ser clasificados y agrupados según su naturaleza para su registro en el sistema.
 - Ejemplo: clasificar la información por la fuente en que se obtuvo: forma subjetiva u objetiva.
- Definir las consultas. Se necesitará determinar como deberá estar organizada la información, para cuando se necesite hacer consultas de la misma.
 - Ejemplo: El nivel de los factores estresores por área o división.
- Definir los reportes. Se necesitará establecer la presentación que deben llevar los reportes o informes que muestren la información requerida.
 - Ejemplo: informe de la inclinación hacia un factor estresor por las condiciones laborales del empleado.

Se deberá seguir los siguientes pasos para evaluar la información obtenida:

- Definir la concatenación de los datos. Después de clasificar e ingresar los datos, estos se deberán concatenar a manera de seguir un orden lógico.
 - Ejemplo: unificar la información que representa los datos generales del vendedor con la evaluación de satisfacción laboral o el valor de las ventas con el desempeño laboral, etc.
- Establecer indicadores como resultado de cálculos. Se establecerán en base a formulas que proporcionen el valor de los indicadores a consultar.
 - Ejemplo: Índice de satisfacción del empleado, índice de desempeño laboral, etc.

- Establecer relaciones existentes. Organizada y estructurada la información, ésta deberá vincularse de tal forma que se pueda establecer la relación que se guarda.
 - Ejemplo: Las condiciones laborales con la satisfacción del empleado y a su vez con el desempeño laboral, la productividad y la retención del empleado.
- Elaborar reporte de la evaluación de la información. Con la información anterior y las propuestas de solución generadas por los grupos de discusión deberá elaborarse un reporte que indique los factores estresores de mayor incidencia y las observaciones del Gerente del Departamento de Ventas, lo que servirá para efectuar la planificación de las medidas correctivas.

g. Lugar:

Instalaciones de la empresa.

h. Participantes:

La participación en las encuestas será de toda la fuerza de ventas. El registro y evaluación así como el uso del sistema de registro corresponderá a los responsables de la implementación de la estrategia.

i. Costo:

El costo será de Q 8,100.00 considerando la implementación del sistema de registro lo que contempla: honorarios del programador por Q 5,000.00, licencia para derecho de uso por Q 2,500.00, depreciación de equipo de cómputo por Q 500.00, impresión de pruebas por valor de Q 100.00.

CUADRO 5
PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE ESTRÉS EN EL TRABAJO
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE CÓMPUTO

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	FECHA DE INICIO	COSTO
IDENTIFICAR FACTORES ESTRESORES Permitir de manera concisa y confiable la identificación de factores estresores en el lugar de trabajo	Proveer lineamientos para identificación y análisis de posibles fuentes de estrés en el trabajo	Jefe departamento recursos humanos / Gerente de ventas	Obtener el 100% de la recolección de datos	25/01/2010	Q 0.00
			Obtener al 100% el registro de la información	25/01/2010	Q 8,100.00
TOTAL INVERSIÓN ANUAL DEL PROGRAMA					Q 8,100.00

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

3.7 Fase III. Desarrollo y planificación de acciones preventivas.

Obtenida la información que determine los factores estresores que afectan a la fuerza de ventas por el proceso de identificación y análisis de factores estresores detallado en la fase II y las propuestas de soluciones por parte de los grupos de discusión especificado en la fase I, el siguiente paso en la estrategia será el desarrollo y planificación de las acciones preventivas.

Para este proceso se empleará el Programa de implementación de medidas, como se señala a continuación:

3.7.1 Programa de implementación de medidas

Para sugerir la dirección que deberá llevar a la resolución de los problemas provocados por el estrés laboral se propone el desarrollo de este Programa que persigue guiar el proceso de implementación de las medidas adoptadas.

a. Dirigido a

Todo el personal de la fuerza de ventas.

b. Descripción del contenido

Consiste en dar dirección a las decisiones que deberán tomarse para la implementación de medidas que permitan minimizar los efectos estresores del estrés laboral.

c. Objetivo

Posibilitar las decisiones en cuanto a las medidas que se necesitarán implementar para reducir las consecuencias negativas del estrés laboral que afectan el desempeño del trabajo.

d. Política

Las medidas de corte preventivo abarcarán aquellos factores estresores que presenten mayor incidencia durante un período de tiempo determinado, donde al determinarse si se mantienen en estudio o no, darán paso a aquellos que presentan una frecuencia considerable.

e. Normas

- Debe priorizarse los primeros tres factores estresores con mayor incidencia sobre el grupo que se estará analizando.

- Debe precisarse las acciones que se realizarán como medidas preventivas para minimizar los efectos del estrés laboral.
- Debe comunicarse los cambios que se realizarán y la fecha en que darán inicio.
- Debe establecerse los resultados que se pretenden alcanzar y delimitarse el tiempo para que se lleven a cabo los cambios.

f. Procedimiento

- Establecer un inventario de posibles soluciones. Para sugerir la dirección que deberá llevar a la solución del problema del estrés laboral y que sea de apoyo principalmente en las discusiones de los grupos, se deberá crear un inventario sugerido donde se consideren los factores estresores de las situaciones estresantes detectados en la investigación y las posibles acciones preventivas que se estiman apropiadas, conformando de esta forma una matriz relacional. En el anexo 9 se ha desarrollado a manera de sugerencia, un patrón para relacionar estos aspectos, el cual es susceptible a cambios cuando las situaciones estresantes así lo ameriten. Por lo tanto, será necesario mantener una revisión y actualización de inventario, a cada tres meses, por lo que se necesitará contar con información reciente, una suscripción periódica a una institución reconocida para recibir información respecto a lo más reciente respecto del estrés resultará de importancia para cubrir este aspecto.
- Diseñar la programación de acciones preventivas. Para diseñar esta programación se deberá tener cuidado de los siguientes aspectos:
 - Priorizar las acciones preventivas. Determinar el orden y la importancia en tiempo de la acción preventiva según el nivel en que se encuentra presente en la mayoría de personas o el tiempo en que llevará implementarlo.

- Asignar recursos. Se deberá contar con un presupuesto para que se lleven a cabo las acciones preventivas, este deberá ser elaborado trimestralmente y enviado a la gerencia financiera con la aprobación de la gerencia general.
- Comunicar los cambios planeados. Antes de realizar los cambios por las acciones preventivas, se deberá de informar sobre las medidas que se tomarán y el tiempo en que van a ocurrir. Para este caso, se utilizará los medios de comunicación que ha de establecer la empresa para tal efecto.
- Realizar los cambios planeados. Mediante un plan de acción se podrá tener control sobre los cambios, los responsables de ejecutarlos y el tiempo necesario para realizarlos
- Integración de objetivos y acciones. Para que se alcancen los resultados de la implantación a través de la ejecución de acciones preventivas, se deberán de organizar en orden de prioridad las que se consideran necesarias para conseguirlos, quienes serán los responsables de hacerlas, cual será el plazo para su consecución y el valor de su resultado. El desarrollo de dicha integración de objetivos y acciones para los tres factores estresores que evidenciaron mayor incidencia dentro de la unidad de análisis, se presenta a continuación.

Figura 7
Integración de Objetivos y Acciones
Empresa Distribuidora de equipo de cómputo.

Objetivo	Acciones	Responsabilidad	Plazo de consecución	Prioridad	Resultado esperado
Accionar para reducir los efectos de los factores estresores identificados en la investigación de campo	Disminuir efectos estresores por la sobrecarga de trabajo	Gerencia de Ventas	6 meses	1	Reducir en por lo menos 5 casos, el nivel de incidencia de estrés por sobrecarga de trabajo presentado en la última revisión.
	Disminuir efectos estresores por la evaluación del trabajo	Gerencia de Ventas	6 meses	2	Reducir en por lo menos el 50% de los casos el nivel de incidencia de estrés por la evaluación del trabajo presentado en la última revisión.
	Disminuir los efectos estresores por los conflictos	Gerencia de Ventas	6 meses	3	Reducir en por lo menos el 50% de los casos el nivel de incidencia de estrés por la evaluación del trabajo presentado en la última revisión.

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

- Calendarización de acciones y tareas. Para establecer una programación de las actividades que se necesitan realizar para alcanzar los resultados deseados, debe hacerse una calendarización de las tareas conforme a las acciones preventivas que se van a desarrollar en el tiempo previsto. Para lo cual se le asignará un período de tiempo que va desde una asignación mensual hasta una anual si la medida lo amerita. El contenido de la programación para atender las medidas preventivas para los tres factores encontrados en el estudio, se puede apreciar a continuación:

Figura 8

Programación de medidas preventivas para factor estresor “Sobrecarga de trabajo”
 Empresa Distribuidora de equipo de cómputo.

Acciones		Año 1											
		Semestre 1						Semestre 2					
		Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Objetivo: Disminuir los efectos estresores	Acción A: Disminuir efectos estresores por la sobrecarga de trabajo	-	-	-									
	Tarea A.1: Organizar la carga de trabajo de acuerdo al contenido cuantitativo y cualitativo de las tareas, capacidades y recursos de la persona	-	-	-									
	Tarea A.2: Planificar redistribución del trabajo entre los vendedores al momento de producirse bajas	-	-	-									
	Tarea A.3: Establecer objetivos claros y prioridades	-	-	-									
	Tarea A.4: Revisión y actualización de la descripción de puesto	-	-	-									
	Tarea A.5: Organizar capacitaciones:	-	-	-									

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

Figura 9

Programación de medidas preventivas para factor estresor “Evaluación del trabajo”
 Empresa Distribuidora de equipo de cómputo.

Acciones		Año 1											
		Semestre 1						Semestre 2					
		Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Objetivo: Disminuir los efectos estresores	Acción B: Disminuir efectos estresores por la evaluación del trabajo				✓	✓	✓						
	Tarea B.1: Establecer objetivos del rol del vendedor que sean claros y bien definidos				✓	✓	✓						
	Tarea B.1.2: Alinear las metas, prioridades y expectativas de acuerdo a los objetivos personales				✓	✓	✓						
	Tarea B.1.3: Organizar capacitaciones				✓	✓	✓						

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

Figura 10
 Programación de medidas preventivas para factor estresor “Conflictos”
 Empresa Distribuidora de equipo de cómputo.

Acciones	Año 1											
	Semestre 1						Semestre 2					
	Trimestre 1		Trimestre 2				Trimestre 3			Trimestre 4		
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Objetivo: Disminuir los efectos estresores	Acción C: Disminuir efectos estresores por los conflictos											
	Tarea C.1: Promover la formación de los empleados para la resolución no traumática de conflictos e interacción con los demás											
	Tarea C.2: Clarificar el papel de cada persona dentro de la organización, de la forma y contenido con que se ha de llevar a cabo las interacción entre las personas											
	Tarea C.3: Articular procedimientos para la mediación y arbitraje para manejo de eventualidades que provoquen conflictos.											
	Tarea C.4: Organizar capacitaciones											
	Tarea C.5: Organizar actividades de socialización											

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

- Elaborar informe de medidas adoptadas. Se elaborará un reporte para la gerencia general que se entregará a principio de cada trimestre y donde se indicará: las medidas preventivas adoptadas, las observaciones del jefe del departamento, fecha en que entrara en vigencia la medida, fecha en que finalizara, resultados en el desempeño laboral que se pretenden alcanzar, presupuesto proyectado para su ejecución.

g. Lugar:

Instalaciones de la empresa.

h. Participantes:

La participación será de toda la fuerza de ventas.

i. Costo:

El costo será de Q 2,020.00 al año, considerando que para la actualización de las acciones preventivas se necesita de recursos, por lo que se pretende suscribir anualmente a la publicación de la revista electrónica en español Prevention World (<http://www.prevention-world.com>) que proporciona información reciente acerca de la prevención del estrés laboral, con un costo de Q 320.00 por la suscripción anual, Q 1,500.00 para la compra de otros recursos como libros, cd's, cursos en línea y Q 200.00 para material impreso para la formación (anualmente).

CUADRO 6
PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE MEDIDAS
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE CÓMPUTO

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	FECHA DE INICIO	COSTO
DIRECCIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS			Determinar al 100% el inventario de las posibles soluciones revisión y actualización trimestral	01/02/2010	Q 2,020.00
Posibilitar las decisiones en cuanto a medidas necesarias para reducir consecuencias negativas del estrés que afecten a los trabajadores	Dar dirección a las decisiones tomadas en cuanto a la implementación de medidas	Jefe departamento recursos humanos / Gerente de ventas	Obtener al 100% el diseño de la programación de actividades preventivas	01/02/2010	Q 0.00
			Establecer al 100% la integración de objetivos y acciones	01/02/2010	Q 0.00
			Determinar al 100% la calendarización de acciones y tareas	01/02/2010	Q 0.00
			Lograr la elaboración al 100% del reporte para la gerencia general	01/02/2010	Q 0.00
			TOTAL INVERSIÓN ANUAL DEL PROGRAMA		

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

3.7.2 Programa de entrenamiento

Como apoyo para la implementación de medidas preventivas se sugiere un programa de entrenamiento que estimule un incremento de las capacidades de los vendedores para mejorar sus habilidades y destrezas, repercutiendo en la reducción de las consecuencias del estrés.

a. Dirigido a

Todo el personal de la fuerza de ventas.

b. Descripción del contenido

Consiste en proveer de entrenamiento al vendedor para mejorar sus habilidades y destrezas, creando confianza de si mismo y mejora de su moral para favorecer la disminución de efectos estresores provocados por el estrés laboral.

c. Objetivo

Ayudar a progresar y a desarrollar al vendedor, poniendo al día las habilidades, proporcionando información de valor, renovando la motivación y oponiendo resistencia al impacto de las consecuencias negativas del estrés laboral que merman el desempeño en el trabajo.

d. Política

El programa de entrenamiento debe establecerse de tal forma que invite a los empleados a aumentar sus conocimientos y habilidades, a la vez que aumenta su moral.

e. Normas

- Deberá establecerse un grado de formalidad para que se lleve a cabo el entrenamiento.

- Debe estimarse un tiempo adecuado para la duración del entrenamiento, que se encuentre en función de las actividades propias de ventas y sin interferir con la plena ejecución de las mismas.
- El entrenamiento deberá ser realizado por el Gerente de Ventas, el Jefe de Recursos Humanos, contratar los servicios de especialistas externos o por una combinación de estos. Se deberá de asignar al responsable de la ejecución del entrenamiento quien tiene que velar por su cumplimiento de tal manera que se aproveche el mismo en función del mayor beneficio para la empresa y de los propios entrenados.
- Debe establecerse el lugar donde se realizara el entrenamiento de acuerdo con el responsable asignado, la duración del mismo y el grado de formalidad que se necesite.

f. Procedimiento

- Establecer el método de entrenamiento oportuno. Inicialmente debe decidirse el método que se utilizará para entrenar al personal. Se sugiere que este no sea tan formal del tipo aula, ni que sea inclinado totalmente al pragmatismo, por lo cual conviene una combinación de ambos aspectos. El método más común como medio de enseñanza es la conferencia, por resultar apto en términos de tiempo, la experiencia en el trabajo representa el método más directo de entrenamiento. A continuación se presenta una escala de medios y métodos de entrenamiento, los que se encuentran ordenados del más indirecto hasta el más directo. Para cada uno de estos métodos se ha incluido una aplicación de uso.

Figura 11

Escala del entrenamiento

Empresa Distribuidora de equipo de cómputo.

Medios de Entrenamiento	Método	Aplicación
Palabras.	Libros, conferencias, bocetos, cartas, etc.	Transmitir conocimientos concretos acerca de conceptos.
Gráficas.	Pizarrón, cartas, diagramas.	Facilitar visualmente el conocimiento de conceptos.
Ayudas de audio.	Grabaciones, cintas.	Facilitar audiblemente el conocimiento de conceptos.
Películas fijas.	Transparencias, fotografías.	Ampliar la apreciación visual del concepto con imágenes reales.
Películas de movimiento.	Caricaturas animadas, documentales.	Extender la apreciación visual/audible a través de la ejemplificación del concepto.
Televisión.	Presentaciones expositivas y dramatizadas.	Extender la apreciación visual/audible a través de la ejemplificación real del concepto.
Exhibiciones.	Modelos, muestras, etc.	Apreciar de manera tangible la ejemplificación del concepto.
Viajes al campo.	Visitas, recorridos.	Vivencia conducida por terceros permitiendo una experiencia más real acerca del concepto.
Demostraciones.	Presentaciones de "muestre y hable".	Presentación a través de la muestra y análisis del concepto.
Experiencias prefabricadas.	Representación de papeles.	Vivencia simulada de la experiencia del concepto.
Experiencia directa.	Trabajo real.	Vivencia real de la experiencia del concepto.

Fuente: adaptado de Hartley R. 2007. Administración de ventas

- Métodos de entrenamiento a nivel de grupo e individual. A continuación se presentan cuatro métodos a nivel de grupo y tres a nivel individual que pueden aplicarse al programa de entrenamientos propuesto y apoyar la implementación de la estrategia de prevención y control del estrés.
 - Conferencias. Por ser el método más utilizado en la enseñanza podrá ser aprovechado principalmente para la inducción de personal, este método se puede utilizar eficazmente en términos de tiempo ya que el entrenador puede tomar control de grupos de cualquier tamaño. El conferencista para mantener el interés de su público deberá contar con virtudes y habilidades principales como: debe ser apto para exponer acerca de la materia en cuestión, poseer una excelente voz y saber prepararse profesionalmente. Puede complementarse con otros métodos como el pizarrón, las grabaciones en cinta, las transparencias, las demostraciones en películas cinematográficas, entre otras.

- Discusiones. Este método puede ser empleado para dar práctica en la solución de problemas o búsqueda de alternativas creativas a través de casos que le son presentados al entrenado para su discusión. El propósito es aportar diversos puntos de vista y soluciones a ciertos temas, sucesos y problemas que se plantean en función del desarrollo del entrenamiento.
- Demostraciones. Este método es particularmente efectivo en el entrenamiento de vendedores ya que se aprovecha el efecto que provoca en la mente al utilizar para la enseñanza los ojos y los oídos. Se apoya en ayudas visuales como películas de movimiento y fijas, por medio de las cuales puede mostrarse y analizarse técnicas (de ventas, de gestión, comportamiento, etc.), tanto su correcta como incorrecta realización.
- Representación de Papeles. En la representación de papeles, se realiza una situación simulada, donde una persona que se entrena asume un papel y otra u otras personas representan otro papel con el objetivo de dar la sensación de lo que está involucrado en la interacción. Esta es efectiva cuando esta dirigida a personas que desarrollan la misma función ya que sus comentarios sirven de retroalimentación sobre si las técnicas ejecutadas son efectivas o no. Además si se observan ciertas tendencias o nerviosismo este puede señalarse a manera de sugerencias discretas y constructivas para el mejoramiento de las destrezas y habilidades del individuo.
- Entrenamiento en el trabajo. Ningún otro método puede representar mejor la verdadera experiencia en el trabajo que este método. El entrenamiento en el trabajo puede darse a través de sesiones donde el entrenado puede ser acompañado por una persona experimentada,

este último tendrá la tarea de observar su desempeño, para que con el tiempo, pueda dejársele solo.

- Estudio en el hogar. Este método se caracteriza por el entrenamiento a distancia, el cual se ha incrementado en los últimos tiempos, siendo favorecido principalmente por los cambios que se han realizado en las tecnologías y el auge de las telecomunicaciones, los fabricantes de productos pueden dar acceso a información de productos y cursos en línea dirigidos a la fuerza de ventas de su distribuidor. Para las empresas este método puede resultar práctico ya que se estará proporcionando de información y orientación básica a un costo mínimo.
- Autodesarrollo. Este método consiste en animar a los vendedores a tomar diversos cursos que fortalezcan su desarrollo, donde la compañía realizará un convenio de pago para cubrir los cursos y el empleado contribuye ya sea con parte del pago o en algunos casos solamente con su tiempo en un horario fuera de la oficina para recibirlos. Las expectativas para la empresa son grandes, ya que resultará un empleado más efectivo y motivado a la excelencia en el desempeño.
- Asignar al responsable del entrenamiento. El entrenamiento puede hacerse por el Gerente del departamento, por el Jefe de Recursos Humanos, contratando a especialistas externos o una combinación de estos. Se sugiere que el desarrollo de este programa sea un compromiso del Gerente de Ventas porque puede lograr mayor afinidad, entendiendo mejor los problemas y retos. Para contrarrestar la falta de tiempo que pueda tener el Gerente por las demás actividades que realiza, se podrá apoyar en especialistas externos que proporcionen entrenamiento, encargándose de una parte determinada del programa aprovechando su conocimiento y experiencia en situaciones similares con otras empresas.

- Asignar lugar para el entrenamiento. El lugar para entrenar se puede centralizar, descentralizar o una combinación de ambos. Esto último se recomienda al dar lugar de la responsabilidad del entrenamiento a la Gerencia de Ventas y a los especialistas externos. Al realizar esta combinación se puede aprovechar el lugar de entrenamiento que ha sido preparado donde se pueda ofrecer una mejor información y técnicas, entrenadores más capacitados y mejor equipo suministrado por la centralización, para luego ofrecer una asesoría mas prolongada en el trabajo y sesiones de entrenamiento en el campo empleadas por la descentralización.
- Estimar la duración del entrenamiento. El tiempo de duración del entrenamiento puede tomar unas pocas horas como varios años. Para la estimar su duración se deberá tomar en cuenta la dificultad del trabajo, si los productos que comercializa la empresa son complejos tecnológicamente o si las necesidades de los clientes son diversas y variadas. Para la presente propuesta, se consideró estimular el entrenamiento continuo, el cual será evaluado a cada tres meses para apoyar el desarrollo de las medidas adoptadas para prevenir y controlar el estrés.
- Evaluación del entrenamiento. Ya que por lo general su puesta en marcha requiere disminución del tiempo de las actividades de venta, lo que podría traer consecuencias en la productividad del trabajador, la evaluación del entrenamiento resulta de interés para la empresa que necesita determinar cuales son los resultados de su inversión. Para su evaluación se deberán de tomar en cuenta los siguientes aspectos:
 - Debe probarse por lo que se aprendió durante las etapas del entrenamiento, interrogando a los entrenados respecto a lo interesante y comprensible que fueron las presentaciones y métodos.

- El Gerente de ventas, podrá evaluar subjetivamente después del entrenamiento, las habilidades de los vendedores, pudiendo hacer uso por ejemplo del método de representación de papeles para detectar mejoría en ciertas técnicas aprendidas.
- Al ser específicos los objetos del entrenamiento, se podrán evaluar en un período posterior determinado por la Gerencia de ventas, a través de medidas cuantitativas de los resultados a corto plazo, por ejemplo si el entrenamiento fue dirigido a la búsqueda de nuevas cuentas, entonces medir el aumento de nuevas cuentas luego del entrenamiento será un indicador a utilizar para determinar el efecto del mismo.
- Aspectos a tomar en cuenta para su planeación y ejecución. Para alcanzar una mayor efectividad del entrenamiento, será importante determinar los siguientes aspectos:
 - Establecer objetivos claros y definidos, que se encuentren bien organizados, lo cual permitirá una evaluación absoluta de su efectividad.
 - Buscar el interés de los entrenados, con oradores que no sean tediosos, demostraciones no realistas o demasiada información sobre la empresa, careciendo de información en otros aspectos como el cliente o el mercado entre otros.
 - Conocer los temas de mayor atracción o de más urgencia para hacer de ellos un entrenamiento de mayor interés. Estos temas resultarían de más beneficio para planificar entrenamientos más efectivos.

g. Lugar:

Instalaciones de la empresa.

h. Participantes:

La participación será de toda la fuerza de ventas.

i. Costo:

El costo será de Q 11,700.00 al año, considerando que cada período trimestral se necesitará implementar una nueva medida preventiva y con ello entrenamiento para reforzar la formación del grupo a través de capacitación, que implicaría cubrir Q 2,625.00 de honorarios del especialista externo y Q300.00 para refrigerio y diplomas de reconocimiento.

CUADRO 7
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE CÓMPUTO

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	FECHA DE INICIO	COSTO
ENTRENAR A LA FUERZA DE VENTAS Ayudar a desarrollar al vendedor, permitiendo el incremento de sus habilidades	Proveer una guía para el desarrollo eficiente del entrenamiento	Gerente de ventas / Especialista externo	Lograr al 100% el entrenamiento de la fuerza de ventas	01/02/2010	Q 11,700.00
			Lograr al 100% la revisión de los resultados del entrenamiento	05/04/2010	Q 0.00
TOTAL INVERSIÓN ANUAL DEL PROGRAMA (Incluye 4 actividades trimestrales)					Q 11,700.00

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

3.8 Fase IV. Evaluación de los resultados.

Esta fase es esencial en el proceso de implantación de la estrategia ya que permite conocer en un período de tiempo si el control sobre los factores estresores estará resultando en un mejor desempeño de la fuerza de ventas. Para determinar si la estrategia esta produciendo estos efectos deseados y si es necesario hacer cambios en la dirección de la misma, se necesitará evaluar la

implementación de las acciones de cambio. Para ello, a continuación se desarrollará el programa de evaluación de medidas adoptadas que forma parte del programa de prevención y control del estrés.

3.8.1 Programa de evaluación de medidas adoptadas

Para guiar en el proceso de evaluación de la implantación de medidas adoptadas se propone el desarrollo del presente subprograma que persigue determinar si el proceso ha tenido éxito en producir los resultados deseados.

a. Dirigido a

Personal de la fuerza de ventas.

b. Descripción del contenido

Consiste en proveer los lineamientos que permitan revisar las medidas adoptadas y los cambios que se han propuesto en su implementación para conocer si se obtuvieron los resultados pretendidos.

c. Objetivo

Facilitar la evaluación de los resultados obtenidos por los cambios en las condiciones laborales de acuerdo a las acciones preventivas propuestas con la implementación de la estrategia.

d. Política

Se determinará si las soluciones aportaron los resultados deseados, si no fue así, entonces deberán ser cambiadas y tomadas nuevas acciones para conducir a un nuevo plan revisado.

e. Normas

- Debe hacerse evaluar las medidas adoptadas para determinar si el proceso de implantación ha sido exitoso, deberá efectuarse como mínimo a cada tres meses y revisar los efectos a corto plazo.
- Debe evaluarse pasado un tiempo más largo, idealmente un año y determinar si los resultados alcanzados han producido efecto en los costos de la empresa y en el aumento de los beneficios organizacionales por la implementación de la estrategia.

f. Procedimiento

f.1 Revisión de resultados deseados.

Para realizar una revisión específica que determine si los cambios que son necesarios han tenido éxito en obtener los resultados deseados, las siguientes cuatro preguntas guiarán este proceso:

- ¿Se estarán alcanzando los resultados de la implantación de la estrategia y las metas parciales propuestas? Se deberá de revisar y reevaluar las situaciones en donde a pesar del cambio efectuado, el estrés laboral siga manifestando persistentemente, evaluando a que grado se han alcanzado los resultados.
 - Ejemplo: el incremento del desempeño laboral para la división de venta personal, pero no para la división de pequeña y mediana empresa.
- ¿Qué efectos inesperados se presentaron al desarrollar el plan de acción? Será necesario documentar los efectos que se manifestaron y que no se tenían contemplados, para evaluar lo nocivo que puedan ser para el desarrollo de la implantación.
 - Ejemplo: la reducción de carga de trabajo en un grupo incremento carga en otro.

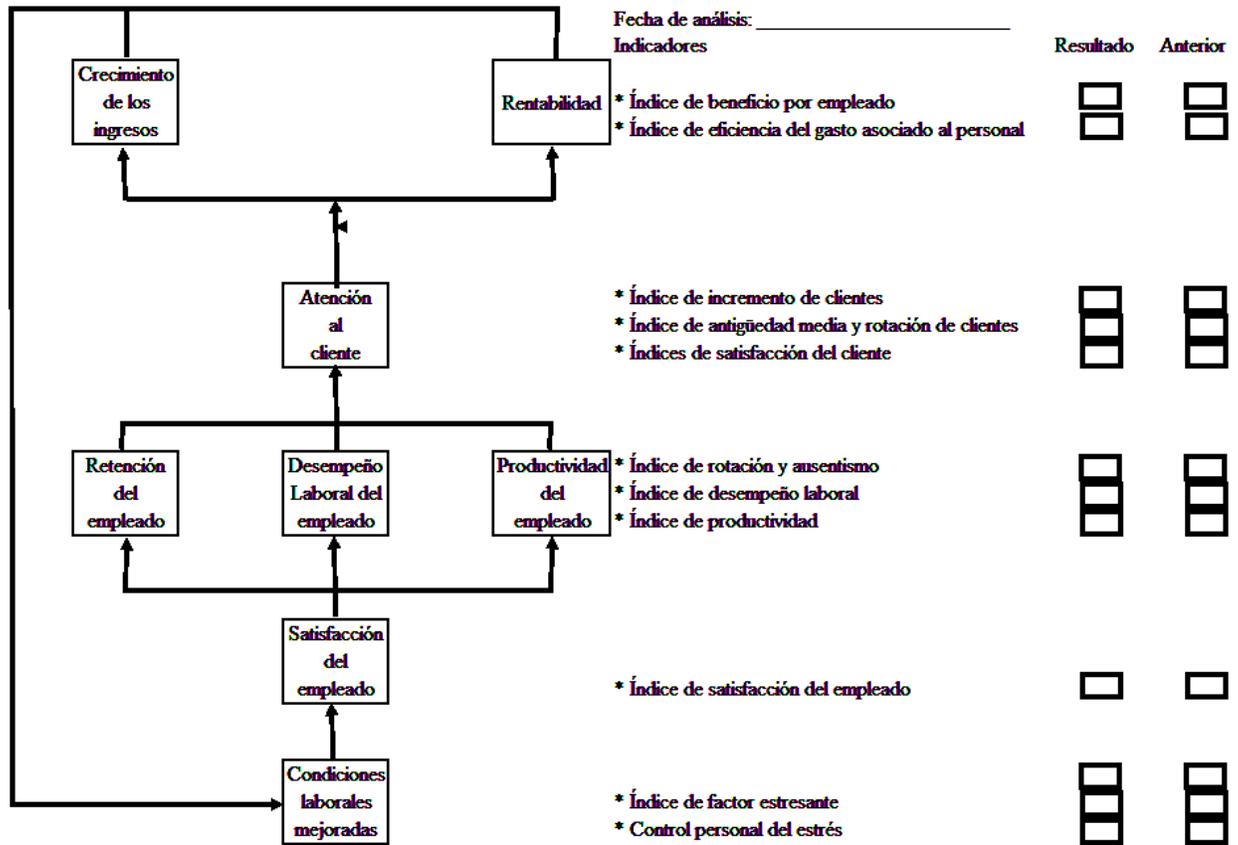
- ¿Qué costos y beneficios financieros se han percibido al ejecutar el plan de acción? Será útil evaluar cuidadosamente los costos a corto plazo que ha ocasionado la implementación de soluciones para reducir el estrés laboral en compensación a los beneficios que a largo plazo se obtendrán de las medidas introducidas.
 - Ejemplo: el incremento en el crecimiento de las ganancias a raíz de clientes satisfechos por la buena atención recibida.
- ¿Se encuentran las personas implicadas satisfechas con los cambios en las condiciones de trabajo? Se recomienda hablar directamente con los involucrados respecto a su nueva situación de trabajo y mantener periódicamente el proceso de evaluación de la satisfacción del empleado.
 - Ejemplo: Enviar a cada tres meses por medio del correo electrónico, el cuestionario de evaluación de la satisfacción del empleado.

f.2 Revisión de correlación de indicadores.

Para revisar la correlación entre indicadores obtenidos por el sistema de registro y determinar como el resultado en las condiciones de trabajo puede afectar primeramente en la satisfacción del empleado y con ello su desempeño, así como verificar la forma en que son afectados otros indicadores, como la rotación de personal, la atención al cliente y el crecimiento de los ingresos y rentabilidad, se presente un esquema para el análisis de correlación de los indicadores antes mencionados y su procedimiento para evaluarlo:

Figura 12

Esquema para el análisis de correlación de indicadores de la estrategia de prevención y control del estrés laboral.
 Empresa Distribuidora de equipo de cómputo.



Fuente: adaptado de Kaplan, R.S. y Norton, D.P. Hartley R. 1996. El Cuadro de Mando Integral. Pag. 269.

El proceso de evaluación es el siguiente:

- Obtener los indicadores. Los indicadores se encuentran en los informes proporcionados por el sistema de registro si la información fue completada, de lo contrario, se deberá avocar a los departamentos respectivos para obtener información que permita determinar los indicadores respectivos.

- Colocar el resultado en el cuadro respectivo. Colocar el valor del índice en el cuadro de resultado actual y anterior.
- Analizar la información. El esquema permite realizar un análisis entre los resultados actual y anterior, para determinar la variación de un período a otro, así como el resultado de un indicador sobre otro, para determinar en que grado se encuentran interrelacionados y a que nivel se encuentra afectado uno del otro.

g. Lugar:

Instalaciones de la empresa.

h. Participantes:

La participación será de toda la fuerza de ventas. La evaluación será tarea de los responsables de la implementación.

i. Costo:

El costo será de Q 1,000.00 considerando los gastos por la presentación de informes que generará la evaluación de la estrategia durante el año.

CUADRO 8
PROGRAMA DE EVALUACION DE MEDIDAS ADOPTADAS
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE CÓMPUTO

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	FECHA DE INICIO	COSTO
EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS Facilitar la evaluación de resultados por los cambios en las condiciones laborales	Proveer lineamientos para revisar los resultados de las medidas adoptadas	Jefe departamento recursos humanos / Gerente de ventas	Lograr al 100% la revisión de resultados	05/04/2010	Q 1,000.00
			Lograr al 100% la revisión de correlación de indicadores	05/04/2010	Q 0.00
TOTAL INVERSIÓN ANUAL DEL PROGRAMA					Q 1,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

3.8.2 Programa de seguimiento

Para complementar el proceso de evaluación es importante darle seguimiento al desarrollo y avance de la implementación de la estrategia, para ello se propone un programa de seguimiento que busque transmitir los resultados de los cambios hacia los interesados, de la siguiente manera:

a. Dirigido a

Personal de la fuerza de ventas.

b. Descripción del contenido

Consiste en proveer de forma clara y precisa de la información respecto al avance de la implementación de la estrategia y de los resultados alcanzados y de la creación del medio adecuado que la facilite.

c. Objetivo

Permitir a los interesados contar con información acerca del avance en el desarrollo de la estrategia y de los resultados de las medidas adoptadas.

d. Política

Se informará de manera ágil, transparente, concisa y segura la información que corresponde a los resultados de los cambios promovidos en las medidas adoptadas para la implementación de la estrategia.

e. Normas

- Los mecanismos de comunicación deberá transmitir la información necesaria respecto a los resultados que se pretenden alcanzar y el proceso que se llevara a cabo para ello y dar inicio con el seguimiento de los resultados obtenidos de la implementación de la estrategia.

- Debe ser transmitido a todo el grupo que se ha establecido como receptor.
- Debe mantener una periodicidad de publicación.
- Debe establecer fuentes de información confiables, actualizadas y seguras.
- El medio utilizado debe contener información variable pero relacionada al tema central.
- Debe estar bien redactada y corregida su ortografía.
- Debe establecerse la forma de distribución
- El boletín electrónico de información propuesto deberá publicarse mensualmente.

f. Procedimiento

f.1 Boletín electrónico de información.

Para dar seguimiento de los resultados de la estrategia de prevención y control del estrés laboral se propone la utilización de un boletín electrónico de información como se ejemplifica en el anexo 10, el cual de manera integral no solamente permitirá transmitir información del desarrollo de la estrategia y sus alcances, sino también información referente al manejo y control del estrés, para establecer su estructura se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Proveer de un nombre o título: el cual deberá estar relacionado con el tema central del boletín y dará claridad acerca del tema que se va desarrollar.
- Asignar un volumen, número y fecha de distribución: se recomienda numerar cada una de las emisiones del boletín y fecharlos adecuadamente, esto permitirá a las personas que lo reciban contar con un orden de publicación útil al momento que se realice alguna referencia sobre las distintas publicaciones.

- Elaborar un editorial: es recomendable este elemento, pues permite al editor comunicarse en primera persona con el lector, incluye comentarios acerca de alguna noticia o informar el contenido del número. Este deberá ser firmado adecuadamente (nombre y dirección electrónica) para que el lector conozca con quien dirigirse al momento de hacer un comentario, sugerencia o crítica.
- Diseñar el contenido: este elemento es de gran importancia porque la calidad de la información allí ofrecida será clave para alcanzar el objetivo de comunicación trazado. La documentación incluida deberá ser novedosa para que actualice e informe a la persona a quien se le dirige el boletín, como mínimo debe contener lo siguiente:
 - Artículos: la publicación de artículos provee al lector de información actualizada sobre el tema central del boletín.
 - Entrevistas: ya sea con personas de la empresa o fuera de ella, el alcance será extraer el conocimiento a personas claves sobre el tema central utilizando preguntas y respuestas cortas. En estos dos apartados, se podrán tocar puntos clave como la revisión de cada objetivo de la estrategia, explicar su importancia, articular el razonamiento que se encuentra detrás de cada uno de los seleccionados, describir las medidas que se utilizaran para motivar y monitorear la actuación.
 - Capítulos de libros: publicar información de libros es una buena alternativa para ofrecer información de documentos de calidad.
 - Noticias: en esta sección se podrá incluir información sobre los recientes resultados de los indicadores, las cifras y tendencias.
 - Espacio para los lectores: en esta parte de la publicación se puede dar respuesta a consultas y solicitudes de información. Además se podrá utilizar para transmitir historias sobre la forma en que alguna persona

del grupo objetivo contribuyo a la actuación sobre la que se informa, informar de las iniciativas locales para ayudar a la organización a consolidar la estrategia. Su importancia radica en que las historias crean en la conciencia de los lectores, modelos de rol de los empleados individuales que contribuyen a la implantación de la estrategia a través de sus actividades diarias

g. Lugar:

Instalaciones de la empresa.

h. Participantes:

La participación será de los responsables de la implementación y de toda la fuerza de ventas que permita mantener activa la comunicación con sus comentarios y sugerencias.

i. Costo:

El costo será de Q 11,200.00 considerando los gastos por honorarios del diseñador en Q 5,000.00, gastos de edición y publicación electrónica mensual por Q 500.00, pruebas impresas por Q 200.00 durante el año.

CUADRO 9
PROGRAMA DE SEGUIMIENTO
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE CÓMPUTO

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	FECHA DE INICIO	COSTO
INFORMAR LOS RESULTADOS					
permitir a los interesados contar con información acerca del avance en el desarrollo de la estrategia y resultados de medidas adoptadas	Desarrollo de boletín electrónico de información	Jefe departamento recursos humanos / Gerente de ventas	Obtener al 100% el desarrollo del boletín electrónico de información	01/03/2010	Q 11,200.00
TOTAL INVERSIÓN ANUAL DEL PROGRAMA					Q 11,200.00

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

3.9 Plan de acción y Presupuesto.

La puesta en práctica e implementación de la estrategia requiere que la misma sea comprendida y apoyada. Para obtener los beneficios que se persiguen por las acciones preventivas, se deberá de buscar una alineación entre los esfuerzos e iniciativas de las personas y la asignación de recursos por parte de la empresa, asociado con los procesos necesarios de transformación que implicará llevar a cabo la estrategia. El desarrollo del proceso y los alcances en los resultados pretendidos deberán ser informados a todos los involucrados a manera de documentar sus efectos.

CUADRO 10
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA PREVENCIÓN Y
CONTROL DEL ESTRÉS EN LA FUERZA DE VENTAS
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE CÓMPUTO

Objetivo	Fase	Actividades	Metas	Fecha de inicio	Responsables	Presupuesto	
Plantear la implementación de una estrategia de prevención y control del estrés para mejorar el desempeño laboral que contenga acciones que permita el manejo consciente del estrés y el alcance de la transformación precisa en las condiciones organizacionales	Fase 1: Preparación de medidas para la detección de signos de estrés laboral	Programa de creación de conciencia del estrés laboral	Desarrollo de taller	Lograr la participación del 100% de la fuerza de ventas	04/01/2010	Jefe de depto de recursos humanos / Gerente de ventas	Q6,060.00
			Evaluación	Lograr la evaluación del 100% de la fuerza de ventas	15/01/2010		
		Programa de fomento a la participación del trabajador	Establecimiento del número de miembros de cada grupo	Determinar el 100% del número de miembros	04/01/2010		Q13,200.00
			Preparación del lugar de reunión	Tener preparado al 100% todo el material y el lugar a utilizar en la reunión	25/01/2010		
			Selección del líder de grupo	Establecer al 100% al líder del grupo	25/01/2010		
			Organización de las reuniones de discusión	Preparar al 100% la organización de las reuniones de discusión.	25/01/2010		
	Fase 2: Análisis e identificación de factores estresores	Programa de identificación de las fuentes de estrés en el trabajo	Recolección de datos	Obtener al 100% la recolección de los datos	25/01/2010	Jefe de depto de recursos humanos / Gerente de ventas	Q 8,100.00
			Registro de la información	Contar al 100% con el registro de la información	25/01/2010		
	Fase 3: Desarrollo y planificación de acciones preventivas	Programa de implementación de medidas	Establecer inventario de posibles soluciones	Determinar al 100% el inventario de las posibles soluciones	01/02/2010	Jefe de depto de recursos humanos / Gerente de ventas	Q 2,020.00
			Diseño de la programación de actividades preventivas	Obtener al 100% el diseño de la programación de actividades preventivas	01/02/2010		
			Integración de objetivos y acciones	Establecer al 100% la integración de objetivos y acciones	01/02/2010		
			Calendarización de acciones y tareas	Determinar al 100% la calendarización de acciones y tareas	01/02/2010		
			Elaboración de reporte para la gerencia general	Lograr la elaboración al 100% del reporte para la gerencia general	01/02/2010		
	Programa de entrenamiento	Desarrollo del entrenamiento	Lograr al 100% la ejecución del entrenamiento	01/02/2010	Gerente de ventas / especialista externo	Q 11,700.00	
		Revisión de resultados del entrenamiento	Lograr al 100% la revisión de los resultados del entrenamiento	05/04/2010			
	Fase 4: Evaluación de resultados	Programa de evaluación de medidas adoptadas	Revisión de resultados de las medidas adoptadas	Lograr al 100% la revisión de resultados deseados	05/04/2010	Jefe de depto de recursos humanos / Gerente de ventas	Q 1,000.00
			Revisión de correlación de indicadores	Lograr al 100% la revisión de correlación de indicadores	05/04/2010		
		Programa de seguimiento	Desarrollo del boletín electrónico de información	Obtener al 100% el desarrollo del boletín electrónico de información	01/03/2010		Q11,200.00
	Total						Q53,280.00

Fuente: elaboración propia. Año 2008.

3.9.1 Presupuesto

El presupuesto para la implantación de la estrategia para la prevención y control del estrés de la fuerza de ventas de la empresa distribuidora de equipo de cómputo asciende a la cantidad de cincuenta y tres mil doscientos ochenta quetzales (Q 53,280.00)

3.9.2 Beneficio-costo

Al momento que la empresa realice la inversión en la implementación de la estrategia de prevención y control del estrés, se beneficiará en lo siguiente:

Se encontrará mejor preparada y prevenida para encarar problemas causados por el estrés laboral, permitiendo responder de manera más efectiva ante el apareamiento de factores estresores.

Se reduciría el riesgo de agotamiento, ausentismo e incapacidad de la fuerza de ventas por factores relacionados al estrés, lo que favorecerá en el aumento de la cantidad y calidad del desempeño laboral.

La empresa contará con personal de la fuerza de ventas más calificado y mejor entrenado, por lo que la imagen de la empresa ante los clientes se mejorará y se requerirá de menos esfuerzo para retener o ampliar los negocios con clientes satisfechos.

El personal de la fuerza de ventas estará motivado por la mayor participación y preocupación que dará la empresa a las situaciones que les afectan, logrando con ello que se persigan los objetivos tanto empresariales como personales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Como resultado del estudio y análisis del presente informe se definieron las siguientes conclusiones:

1. Se observó que aun cuando la medición del estrés en el período de estudio obtuvo una medida leve, los vendedores se encontraron afectados por factores estresores como la sobrecarga de trabajo, la evaluación de su trabajo y los conflictos ante la falta de una estrategia que hubiere utilizado métodos y programas para propiciar la prevención, el control y el manejo del estrés en el lugar de trabajo, lo cual influyó en alguna forma en el resultado del desempeño laboral de la fuerza de ventas.
2. De lo investigado en cuanto al nivel de desempeño, el estudio reveló que durante el período en que se realizó la investigación, del total de la fuerza de ventas solamente un 21% alcanzó un desempeño óptimo. Además al conocer el índice de desempeño laboral que se estableció en un 56%, se deduce que el desempeño se encuentra aun alejado del mejor que se espera alcanzar. Pero que debe considerarse que el resultado anterior no solo ha sido afectado por los factores estresores expuestos sino por una integración de factores controlados o no por la empresa.
3. Se observó la falta de experiencia y de capacidad para actuar ante problemas derivados de los factores estresores, no existe preparación para emprender de forma planificada acciones que contrarresten las causas y las consecuencias de los mismos, sin tomar en cuenta su particular manera progresiva de manifestarse en el lugar de trabajo.

Además no se cuenta con controles periódicos ni seguimientos continuos para dichos factores ni muchos menos en función de facilitar mejores resultados para el desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones que se plantearon en la sección anterior, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. La implementación de la estrategia de prevención y control del estrés laboral deberá cubrir todos los aspectos relacionados a este tema, incluyendo un proceso de concientización acerca del estrés laboral, mayor participación de los empleados en la toma de decisiones para dar soluciones concretas al problema, administración de la información para alcanzar medidas que minimicen los efectos de los factores estresores, entrenamiento para incrementar las habilidades e informar a todos los involucrados de los logros en los resultados esperados.
2. Al realizar los cambios en las condiciones laborales impulsado por la implementación de la estrategia, permitirá evaluar las mejoras que resulten en el desempeño laboral de la fuerza de ventas.
3. El desarrollo constante de medidas preventivas para corregir las consecuencias provocadas por los factores estresores apoyará a que se mantenga un nivel de estrés leve para la fuerza de ventas aun cuando este no dependa directamente de su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, I. 2002. **Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.** 1ª ed. Bogotá, Colombia, McGraw Hill. 475 Págs.
2. Comisión Ejecutiva Confederal de UGT, ES. 2006. **Guía sobre el estrés ocupacional.** España, 61 Págs.
3. Davis, K y J.W. Newstrom. 1999. **Comportamiento humano en el trabajo.** 4ª ed. México D.F., McGraw Hill. 590 Págs.
4. Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas. **Compilación de Material Bibliográfico para el Curso de Teoría Administrativa II, volumen 2.** Documento de apoyo a la docencia. 2ª ed. Departamento de publicaciones, USAC. Guatemala, 1997. 101 Págs.
5. Espeso J. A. 2007. **Manual para la formación de técnicos de prevención de riesgos laborales.** 8ª ed. España, Editorial Lex Nova. 1215 Págs.
6. Fernández-Ríos, M. 1999. **Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección.** Edición ilustrada. España, Ediciones Díaz de Santos. 1069 Págs.
7. Fischer, L. 1998. **Mercadotecnia.** 2ª ed. México, McGraw Hill. 458 Págs.
8. FUNDIPE (Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos, ES). 2002. **Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas.** España, 94 Págs.
9. Gibson, J. L. 1996. **Las organizaciones.** 8ª ed. Colombia, McGraw Hill/Irwin. 590 Págs.
10. Hartley, R. 2007. **Administración de ventas.** 1ª ed. México, Grupo Editorial Patria. 527 Págs.

11. Kaplan, R. S y Norton D. P. 1996. **El cuadro de mando integral**. 1ª ed. Barcelona España, Gestión 2000. 321 Págs.
12. Llopis G. R. 2004. **El grupo de discusión: Manual de aplicación a la investigación a la investigación social, comercial y comunicativa**. 1ª ed. España, ESIC Editorial. 312 Págs.
13. Mondy, R.W. y Noe, R. M. 2005. **Administración de recursos humanos**. 9ª ed. México, Pearson Educación. 560 Págs.
14. NIOSH (Por sus siglas en inglés, Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional, US). 1999. **El Estrés en el trabajo**. (en línea). Estados Unidos. Consultado el 16 de Julio 2006. Disponible en: <http://www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/99-101sp.html>.
15. OMS (Organización Mundial de la Salud, CH). 2008. **Sensibilizando sobre el Estrés Laboral en los Países en Desarrollo. Un riesgo moderno en un ambiente tradicional de trabajo: Consejos para empleadores y representantes de los trabajadores**. Suiza, 41 Págs.
16. Potter, B. A. **Estrés y rendimiento en el trabajo: transforme las presiones de trabajo en productividad**. 1ª ed. México, Trillas. 81 Págs.
17. Robbins, S. P. 2004. **Comportamiento Organizacional**. 10ª ed. México, Pearson Educación. 704 Págs.
18. Schermerhorn, J. 2005. **Comportamiento Organizacional**. 1ª ed. en español. México, Editorial Limusa. 642 Págs.
19. SEAS (Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés). 2002. **Estrés laboral**. (en línea). España. Consultado el 16 de Julio 2006. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/seas/index.htm>.
20. Whetten, D. A. y Camerón, K. S. **Desarrollo de habilidades directivas**. 6ª ed. México, Pearson Educación. 688 Págs.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

21. http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_438.pdf

ANEXO 1



Estimado Colaborador

A Continuación se le presenta un cuestionario con preguntas que permitirán evaluar el potencial de estrés en su trabajo. Debe dar una calificación de entre 1 a 9 a cada una de ellas, donde 1 indicara "Rara vez ocurre" y 9 "Constantemente ocurre". Por favor coloque el número que corresponda según la ponderación que usted considere, dentro del paréntesis luego de cada pregunta. Para obtener los resultados deseados, se le solicita ser lo mas honesto posible en sus respuestas:

1 2 3 4 5 6 7 8 9
Rara vez ----- Constante

¿Con que frecuencia le afectan estas situaciones en el trabajo?

1. Ha pesar de mi capacidad, no puedo resolver los problemas que me son asignados ()
2. Me siento atrapado en mi trabajo y no encuentro otra opción ()
3. Me siento incapaz de influir en decisiones que me afecta directamente mi trabajo ()
4. Las prioridades que debo mantener, son cambiadas constantemente ()
5. No me siento seguro de las responsabilidades que corresponden a mi trabajo ()
6. En algunas circunstancias no me siento capacitado para desempeñar mi trabajo ()
7. No cuento con la información propia y suficiente de mi trabajo que me permita realizar un buen desempeño ()
8. Necesito ayuda de personal especializado para resolver eficazmente algunas tareas ()
9. Siento que las tareas que realizo son bien vistas por unos, pero no por otros ()
10. Me encuentro en situaciones en las que se me exige comportamientos contradictorios ()
11. Tengo que modificar mi comportamiento para que sea compatible con las exigencias de un individuo o grupo ()
12. Recibo ordenes poco claras de mis jefes inmediatos ()
13. No me asignan los recursos necesarios para el desempeño del trabajo ()
14. Mi trabajo interfiere con mi vida privada ()
15. Tengo mucho que hacer y muy poco tiempo para hacerlo ()
16. Tengo que usar de mi tiempo personal, además del estipulado para sacar adelante mi trabajo ()
17. La carga de trabajo afecta la calidad de mi desempeño ()
18. Desperdicio demasiado tiempo en reuniones improductivas ()
19. Tengo muy poco que hacer ()
20. Estoy sobrecalificado para el trabajo que desempeño ()
21. Mi trabajo no es ningun desafío ()
22. La mayoría de mi tiempo lo gasto en tareas de rutina ()
23. No estoy consciente de lo que hago bien y de lo que hago mal ()
24. Ignoro lo que mi jefe opina acerca de mi desempeño laboral ()
25. Siento que los juicios que se hacen de mi trabajo son severos ()
26. Siento que si realizo un buen trabajo, este pasa inadvertido ()
27. Siento que mi trabajo no es tomado en cuenta ()
28. Siento que no soy aceptado por las personas con las que trabajo ()
29. Siento que mi progreso en el trabajo no es lo que podría ser ()
30. Otra persona consiguió el ascenso que yo merecía ()
31. El ambiente dentro de la cultura de la empresa me hace sentir aislado de los demas ()
32. No siento confianza en los procesos de la organizacion ()
33. Siento que se da mas importancia a lo general del grupo que lo particular del individuo ()
34. No encajo en el ambiente social, soy "diferente" de los demas y no puedo ser yo mismo en el trabajo ()
35. Mis logros en el trabajo carecen de sentido ()
36. No conozco los criterios que utilizan para evaluarme ()
37. No existe relacion entre mi desempeño y la forma en que soy evaluado ()
38. La popularidad y la politica son mas importantes que el desempeño del trabajo ()
39. No hay diferencia entre el buen y el mal desempeño ()
40. No se que se espera de mi ()
41. No se que debo hacer para salir adelante ()
42. No existe relacion entre mi desempeño y la forma en que estoy clasificado ()
43. Si me pide hacer tareas en contra de mi mejor criterio ()
44. Se me exige un comportamiento en el desempeño de mi trabajo que va en contra de mis criterios personales ()
45. Siento que a veces sucede que dos o mas personas esperan de mi comportamientos que son incompatibles entre si ()

Fuente: adaptado de Potter, B.A. 1991. Estrés y rendimiento en el trabajo. Pag. 22

ANEXO 2



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración

Estimado colaborador:

A continuación, se le presentan algunas preguntas que deberá responder de la manera más sincera posible. La información que proporcione será utilizada para llevar a cabo un estudio de utilidad en la empresa donde labora. Las respuestas serán tabuladas confidencialmente. ¡Muchas gracias por su ayuda!

Edad: _____ Sexo _____ Estado Civil _____
Tiempo de Trabajar en la empresa: _____

1. ¿Qué entiende usted por estrés?

2. ¿Tiene usted conocimiento de lo que es el estrés laboral?

Si No

3. ¿Considera usted que existen factores que provocan estrés que pueden ser controlados por la empresa?

Si No

4. ¿Considera usted que trabajar con alto nivel de estrés, disminuye su rendimiento laboral?

Si No

5. ¿Considera usted que al trabajar con alto nivel de estrés, se vuelve improductivo e ineficaz?

Si No

6. ¿Considera usted que al trabajar con alto nivel de estrés, la calidad de su labor se ve disminuida o minimizada?

Si No

7. ¿Considera usted que al trabajar con alto nivel de estrés, la satisfacción por su trabajo es menor?

Si No

8. ¿Considera usted que el estrés en su trabajo es suficiente como para considerar cambiar de trabajo?

Si No

9. ¿Considera usted que han faltado acciones por parte de la empresa para controlar el estrés?

Si No

10. ¿A que área dentro de la empresa acudiría usted ante una crisis por estrés?

11. ¿Considera usted que al trabajar sin ningún estrés o presión, disminuye su rendimiento laboral?

Si No

ANEXO 3

Resultado de la evaluación de incidencia de los factores estresores

Indicador Factor estresor	$\frac{\sum \text{puntuaciones cuestiones de factores estresantes} \times \text{escala obtenida}}{9 \times \text{n}^\circ \text{ de cuestiones} \times \text{n}^\circ \text{ de empleados que han respondido}} \times 100 =$
1. Impotencia en la realización de la tarea	<p>Índice de inclinación hacia la importancia a la realización de la tarea = $\frac{47+(5 \times 2)+(9 \times 3)+(3 \times 4)+(4 \times 5)+(1 \times 6)+(1 \times 7)+(4 \times 8)+(2 \times 9)}{9 \times 4 \times 19} \times 100 =$</p> <p>Índice de inclinación hacia la importancia a la realización de la tarea = $\frac{179}{684} \times 100 = 26\%$</p>
2. Falta de información	<p>Índice de inclinación hacia la falta de información = $\frac{32+(15 \times 2)+(9 \times 3)+(10 \times 4)+(5 \times 5)+(2 \times 6)+(2 \times 7)+(0 \times 8)+(1 \times 9)}{9 \times 4 \times 19} \times 100 =$</p> <p>Índice de inclinación hacia la falta de información = $\frac{189}{684} \times 100 = 28\%$</p>
3. Conflictos	<p>Índice de inclinación hacia los conflictos = $\frac{41+(10 \times 2)+(15 \times 3)+(2 \times 4)+(12 \times 5)+(4 \times 6)+(5 \times 7)+(2 \times 8)+(4 \times 9)}{9 \times 5 \times 19} \times 100 =$</p> <p>Índice de inclinación hacia los conflictos = $\frac{285}{855} \times 100 = 33\%$</p>
4. Sobrecarga de trabajo	<p>Índice de inclinación hacia la sobrecarga de trabajo = $\frac{17+(9 \times 2)+(17 \times 3)+(6 \times 4)+(5 \times 5)+(2 \times 6)+(6 \times 7)+(9 \times 8)+(5 \times 9)}{9 \times 4 \times 19} \times 100 =$</p> <p>Índice de inclinación hacia la sobrecarga de trabajo = $\frac{306}{684} \times 100 = 45\%$</p>
5. Infracarga de trabajo	<p>Índice de inclinación hacia la infracarga de trabajo = $\frac{44+(8 \times 2)+(11 \times 3)+(2 \times 4)+(19 \times 5)+(2 \times 6)+(1 \times 7)+(2 \times 8)+(6 \times 9)}{9 \times 5 \times 19} \times 100 =$</p> <p>Índice de inclinación hacia la infracarga de trabajo = $\frac{282}{855} \times 100 = 32\%$</p>

Resultado de la evaluación de incidencia de los factores estresores
(continuación)

6. Falta de retroalimentación	<p>Índice de inclinación hacia la falta de retroalimentación = $\frac{19+(7 \times 2)+(0 \times 3)+(1 \times 4)+(9 \times 5)+(1 \times 6)+(0 \times 7)+(0 \times 8)+(1 \times 9)}{9 \times 2 \times 19} \times 100 =$</p> <p>Índice de inclinación hacia la falta de retroalimentación = $\frac{97}{342} \times 100 = 28\%$</p>
7. Falta de participación y promoción	<p>Índice de inclinación hacia la falta de participación y promoción = $\frac{61+(9 \times 2)+(13 \times 3)+(6 \times 4)+(14 \times 5)+(6 \times 6)+(3 \times 7)+(1 \times 8)+(1 \times 9)}{9 \times 6 \times 19} \times 100 =$</p> <p>Índice de inclinación hacia la falta de participación y promoción = $\frac{286}{1026} \times 100 = 28\%$</p>
8. Relaciones interpersonales	<p>Índice de inclinación hacia las relaciones interpersonales = $\frac{57+(15 \times 2)+(4 \times 3)+(2 \times 4)+(5 \times 5)+(4 \times 6)+(2 \times 7)+(3 \times 8)+(3 \times 9)}{9 \times 5 \times 19} \times 100 =$</p> <p>Índice de inclinación hacia las relaciones interpersonales = $\frac{221}{855} \times 100 = 26\%$</p>
9. Evaluación del trabajo	<p>Índice de inclinación hacia la evaluación del trabajo = $\frac{65+(9 \times 2)+(11 \times 3)+(10 \times 4)+(13 \times 5)+(6 \times 6)+(2 \times 7)+(3 \times 8)+(14 \times 9)}{9 \times 7 \times 19} \times 100 =$</p> <p>Índice de inclinación hacia la evaluación del trabajo = $\frac{421}{1197} \times 100 = 35\%$</p>
10. Conflicto de valores	<p>Índice de inclinación hacia los conflictos de valores = $\frac{41+(4 \times 2)+(7 \times 3)+(0 \times 4)+(2 \times 5)+(1 \times 6)+(0 \times 7)+(1 \times 8)+(1 \times 9)}{9 \times 3 \times 19} \times 100 =$</p> <p>Índice de inclinación hacia los conflictos de valores = $\frac{103}{513} \times 100 = 20\%$</p>

ANEXO 4

Evaluación de personalidad Tipo A

Circule el número en la siguiente escala que mejor caracterice su comportamiento para cada característica.

- | | | |
|--------------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| 1. Informal con las citas | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Nunca tarde |
| 2. No competitivo | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Muy competitivo |
| 3. Nunca se siente apresurado | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Siempre apresurado |
| 4. Toma las cosas una a la vez | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Intenta hacer muchas cosas a la vez |
| 5. Lento para hacer las cosas | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Rápido (para comer, caminar, etc.) |
| 6. Expresa sus sentimientos | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Esconde sus sentimientos |
| 7. Muchos intereses | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Pocos intereses fuera del trabajo |

Claves para calificar:

Sume su calificación de las siete preguntas. Ahora, multiplíquela por 3. Un total de 120 o más indica que usted es un tipo A acérrimo. Las calificaciones por debajo de 90 indican que usted es un tipo B acérrimo. La siguiente lista le da más datos específicas.

Puntos Tipo de personalidad

- 120 o más A+
- 106-119 A
- 100-105 A-
- 90-99 B+
- Menos de 90 B

REGISTRO PERSONAL DE ESTRÉS

Elabore un registro de estrés y anote los datos siguientes:

1. ¿Cuándo sucedió? ¿Qué día y hora?
2. ¿Cuál fue la situación? ¿Quién estaba ahí? ¿Dónde ocurrió?
3. ¿Califique el nivel de estrés usando una escala del 1 al 10: 1, "ligeramente angustiado" y 10 "extremadamente trastornado"
4. ¿Cómo respondió? ¿Cuáles fueron sus pensamientos? ¿Cómo se sintió? ¿Qué hizo?

Cuándo	Situación	Nivel de estrés	Respuesta: Pensamientos, sentimientos, acciones
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

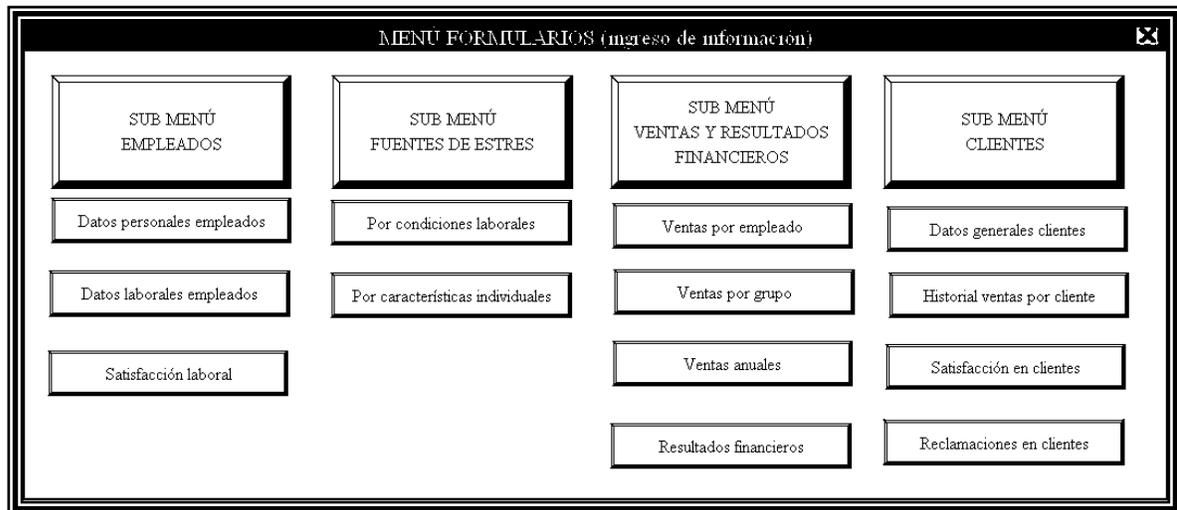
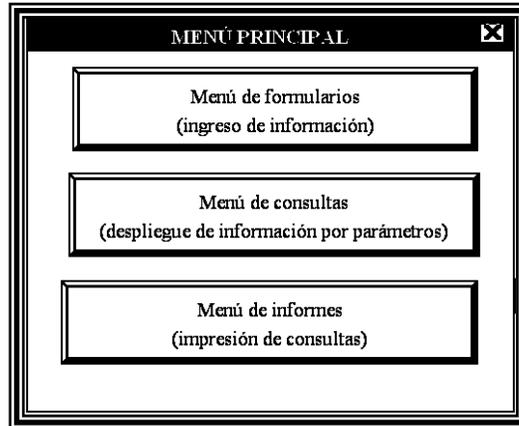
ANEXO 5

Encuesta de satisfacción laboral

VALORE LAS PREGUNTAS SIGUIENTES UTILIZANDO UNA ESCALA DE 1 A 5 DONDE 1 SERIA MAXIMA INSATISFACCION Y 5 MAXIMA SATISFACCION	
Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas	
¿Conozco los objetivos de la compañía y cómo las responsabilidades que desempeño contribuyen a estos?	<input type="checkbox"/>
¿Dispongo de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas?	<input type="checkbox"/>
¿Puedo utilizar mi criterio e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades?	<input type="checkbox"/>
¿Dispongo de la información, colaboración y formación necesarias para su desempeño?	<input type="checkbox"/>
Satisfacción con el equipo de trabajo.	
¿Existe una buena planificación y organización del trabajo en el equipo?	<input type="checkbox"/>
¿Considero adecuado el rendimiento y la efectividad del equipo al que pertenezco?	<input type="checkbox"/>
¿Contribuyen los resultados de mi equipo al logro de los objetivos empresariales?	<input type="checkbox"/>
¿Existe un ambiente de aprendizaje en mi equipo?	<input type="checkbox"/>
Responsable inmediato:	
¿Estoy satisfecho en relación a la forma en que mis jefes me dirigen?	<input type="checkbox"/>
¿Posee mi responsable inmediato la información y las competencias necesarias para el desempeño de su cargo (técnicas, de gestión, dirección de equipo, de reconocimiento y valoración)?	<input type="checkbox"/>
¿Considero que la dirección es receptiva a sugerencias?	<input type="checkbox"/>
Retribuciones	
¿Esta relacionada la retribución que percibo con el nivel de responsabilidad que desempeño?	<input type="checkbox"/>
¿Conozco la política salarial de mi compañía?	<input type="checkbox"/>
¿Depende mi incremento salarial del grado de cumplimiento de los objetivos organizativos / departamentales / individuales?	<input type="checkbox"/>
¿Me siento compensado justamente?	<input type="checkbox"/>
Evaluación de la actuación.	
¿Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación de mi desempeño?	<input type="checkbox"/>
¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de mis objetivos?	<input type="checkbox"/>
¿Apoya el sistema el desarrollo de mis capacidades individuales?	<input type="checkbox"/>
¿Es adecuada la relación entre la evaluación y la retribución variable?	<input type="checkbox"/>
Compromiso con el proyecto empresarial.	
¿Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta por la Dirección?	<input type="checkbox"/>
¿Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en los órganos de decisión de la compañía?	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Profesional.	
¿Tengo posibilidades de promoción en la organización a la que pertenezco?	<input type="checkbox"/>
¿Existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de mi carrera profesional en la empresa?	<input type="checkbox"/>
¿Existen una "reglas del juego" para ser promocionados?	<input type="checkbox"/>
¿Existen oportunidades de aprendizaje y planificación del desarrollo profesional en mi organización?	<input type="checkbox"/>
Nivel de satisfacción general.	
¿Me siento satisfecho con las tareas que vengo desempeñando en mi puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>
¿Dedico mi tiempo de trabajo a tareas que considero útiles y necesarias?	<input type="checkbox"/>
¿Encuentro a mis compañeros de equipo motivados y satisfechos con el trabajo que realizan?	<input type="checkbox"/>
¿Estoy satisfecho con la retribución que recibo, las responsabilidades que asumo y los conocimientos y competencias que desarrollo en mi trabajo?	<input type="checkbox"/>

ANEXO 6

Ejemplo de pantallas de formularios, consultas e informes del sistema de registro de información de estrés



DATOS PERSONALES EMPLEADOS [X]

Código empleado: ▲

Nombres:

Apellidos:

Apellido de casada:

Género:

Edad:

Fecha de nacimiento:

Estado civil:

No. de hijos:

Dirección:

No. teléfono casa:

No. de celular:

Religión:

No. de cédula:

No. de IGSS: ▼

Nuevo registro

VENTAS POR GRUPO [X]

Código grupo de ventas: ▲

Nombre grupo:

Cantidad personas que lo integran:

Mes:

Total ventas del mes:

Parámetro nivel insatisfactorio:

Parámetro nivel satisfactorio:

Parámetro nivel óptimo:

Nivel alcanzado en el mes: ▼

Nuevo registro

MENÚ CONSULTAS (despliegue de información por parámetros) ✖

Indice de inclinación hacia factor estresor por condiciones laborales por empleado

Indice de inclinación hacia factor estresor por condiciones laborales por area

Patrones de estrés por la autoevaluación del empleado

Nivel de desempeño laboral en rango de tiempo establecido por el usuario

Nivel de productividad laboral en rango de tiempo establecido por el usuario

Nivel de satisfacción por empleado en rango de tiempo establecido por el usuario

Indice de rotación de personal en rango de tiempo establecido por el usuario

Nivel de influencia en la tasa de crecimiento y ganancia de la empresa

Nivel de influencia en el nivel de atención al cliente

Inclinación factor estresor ✖

Ingrese fecha inicial:

Ingrese fecha final:

Ingrese código del empleado:

Nuevo registro

Fecha inicial	Fecha final	Código empleado	Ponderación factor 7	Ponderación factor 2	Ponderación factor 5	Ponderación factor 4	Ponderación factor 9	Ponderación factor 6	Ponderación factor 3	Ponderación factor 8	Ponderación factor 10	Ponderación factor 1
01/07/2008	30/09/2008	M-005	8.6	7.2	6.7	6.5	5.4	4.2	4.1	3.9	1.9	1.5



Indice de inclinación hacia factor estresor por condiciones laborales por empleado
Indice de inclinación hacia factor estresor por condiciones laborales por area
Patrones de estrés por la autoevaluación del empleado
Nivel de desempeño laboral en rango de tiempo establecido por el usuario
Nivel de productividad laboral en rango de tiempo establecido por el usuario
Nivel de satisfacción por empleado en rango de tiempo establecido por el usuario
Indice de rotación de personal en rango de tiempo establecido por el usuario
Nivel de influencia en la tasa de crecimiento y ganancia de la empresa
Nivel de influencia en el nivel de atención al cliente

SISTEMA DE REGISTRO DE INFORMACIÓN

Informe De Inclinación Hacia Factor Estresor Por Condiciones Laborales Por Empleado

Fecha inicial

Fecha final

Código del empleado	Nombre del empleado	Ponderación factor 7	Ponderación factor 2	Ponderación factor 5	Ponderación factor 4	Ponderación factor 9	Ponderación factor 6	Ponderación factor 3	Ponderación factor 8	Ponderación factor 10	Ponderación factor 1
M-005	Ana Beatriz Medina	8.6	7.2	6.7	6.5	5.4	4.2	4.1	3.9	1.9	1.5

Informe elaborado por: _____

Fecha del informe: _____

ANEXO 7

Guía para la realización
de agenda y minuta de reunión de discusión

a. Agenda de reunión:	
Convocatoria:	Previo a realizar la reunión se deberá hacer un listado de los participantes, se les notificará y enviará la agenda de la misma. Indicando que si es necesario se revise algún material, se preparen ideas, creen documentos o se realicen investigaciones.
Contenido de la agenda:	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de la reunión. • Fecha y hora en que se realizará. • La duración de la misma. • Lista de participantes. • Indicar qué deberán llevar los asistentes. • Indicar si deberá realizar alguna lectura previa a la misma. • Revisar y aprobar los puntos de minuta de la reunión anterior • Los puntos que serán cubiertos. (incluyendo los puntos que quedaron pendientes de la reunión anterior) • Indicar los arreglos o anuncios para la próxima reunión.
Recomendaciones del uso de la agenda en la reunión:	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer de la importancia necesaria al uso de la agenda. • Asignar que alguien lleve o controle el tiempo según la agenda. • Rechazar discutir puntos fuera de agenda (se deberá tomar notas para incluirlos en otra agenda). • Evaluar que se hayan cumplido todos los puntos que se hayan plasmado en la misma.

Guía para la realización
de agenda y minuta de reunión de discusión (continuación)

b. Minuta de reunión:	
Contenido de la minuta:	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la organización. • El lugar, la fecha, la lista de los presentes, el tiempo de duración de la reunión y la agenda de la reunión. • El registro de lo sucedido en la reunión, en el orden que sucedieron los eventos. • El registro de los planteamientos y de las respuestas de cada uno de los asistentes, de modo que los comentarios de cada uno quedan incluidos. • El registro del consenso al que se llegó por parte de los asistentes. • El registro de las conclusiones y recomendaciones • La hora en que la reunión fue cerrada y la fecha de la próxima reunión. • El nombre de la persona que fue la responsable de llevar el registro de la minuta.
Recomendaciones para el uso de la minuta de reunión:	<ul style="list-style-type: none"> • La minuta no deberá ser tan breve como si fuera una lista simple de resoluciones o decisiones tomadas. • Se deberá mantener el correcto equilibrio entre el detallismo de una transcripción y la simpleza de una lista de resoluciones. • Es importante registrar e incluir todas las decisiones tomadas, sin distinguir el grado de su importancia. • Si las decisiones se realizan a través de votaciones, todas las proposiciones, acciones de secundar y conteo de los votos deberán quedar registrados.

ANEXO 8

Fecha:	14 de junio 2009	Fecha del evento:	Pendiente
Nombre:	Jose Perez	Cantidad de personas:	Pendiente
Empresa:	Empresa Distribuida de Equipo de Cómputo	Horario:	páte
Dirección:		Tipo de Evento:	Reunion
Telefono	42178569		
Correo:	joseperez25@gmail.com		

ALIMENTOS Y BEBIDAS

Cantidad	Descripción	Costo Unidad	Cant	Total
	Año 2009			
	paquetes seminario incluye:			
25	coffe break	Q30.00	1	Q750.00
25	almuerzo con gaseosa o refresco	Q80.00	1	Q2,000.00
		Sub-Total		Q2,750.00

DESCRIPCION DE OTROS CARGOS

	Rotafolio	Cortesía		
	Pizarra	Cortesía		
	Mesas y sillas	Cortesía		
	Mantelería y Cristalería	Cortesía		
	Parqueo	Cortesía		
		Sub-Total		Q2,750.00
		Servicio		Q275.00
observaciones:		Total		Q3,025.00

FORMA DE PAGO: Para hacer la reservación el 25% de anticipo y el 75% restante deberá cancelarse 8 días antes de su evento, para solo quedar con los cargos extras que surgieran el día del evento ****NO SE HACEN RESERVACIONES SIN EL RESPECTIVO ANTICIPO ****

Leticia Pineda
Ejecutiva de Ventas
tels: 45698555 y 54785241

Nombre y firma del Cliente
Teléfono:

ANEXO 9

Matriz relacional entre factor estresor y medidas preventivas.

Factor estresor	<i>Medidas preventivas sugeridas</i>
1. Impotencia en la realización de la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Asegurar una buena adecuación entre el nivel de responsabilidad del trabajador y de control sobre su trabajo.</i> • <i>Asegurar un apoyo adecuado por parte de la dirección a los individuos y equipos de trabajo, al proveer el adiestramiento apropiado cuando sea necesario, designando al empleado un mentor personal u ofreciendo y estimulando la ayuda entre colegas.</i> • <i>Mejorar la organización, procesos, condiciones y entorno de trabajo; ofreciendo compensaciones razonables por el esfuerzo realizado por los trabajadores dentro de un sistema de gestión integral orientado hacia la calidad de ambiente laboral.</i> • <i>Clarificar los objetivos de la empresa, así como el papel de los trabajadores individuales.</i>
2. Falta de información	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Elaborar programas de formación y entrenamiento con el fin de adquirir conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para poder desempeñar correctamente las tareas.</i> • <i>Modificar la política de personal en una dirección más comunicativa y de mayor flexibilidad pero a favor de los intereses de ambas partes (empleador / trabajador).</i> • <i>Mejorar los canales de comunicación con el fin de que faciliten mayor participación en las tomas de decisiones, o para conceder mas autonomía.</i> • <i>Diseñar los trabajos de forma que estén provistos de significado, estímulo y oportunidades para que los trabajadores puedan emplear sus habilidades.</i>
3. Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Impartir formación a los empleados para la resolución no traumática de conflictos e interacción con los demás.</i> • <i>Clarificar inequívoca definición del que hacer de cada persona y del papel que ha de jugar en la organización, de la forma y los contenidos con que se han de llevar a cabo las interacciones con otras personas.</i> • <i>Adecuar la coordinación de todas las actividades manteniendo coherencia en las directrices dadas por medio de canales de información adecuados.</i> • <i>Articular procedimientos estructurados de mediación y arbitraje para el manejo de eventualidades que puedan provocar conflictos.</i>
4. Sobrecarga de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecer la carga de trabajo de acuerdo al contenido cuantitativo y cualitativo de las tareas a las capacidades y recursos de la persona.</i> • <i>Redistribuir el trabajo entre los trabajadores, sustituyendo adecuadamente las bajas y proporcionando el suficiente personal a la unidad de trabajo.</i> • <i>Establecer objetivos de trabajo claros y establecer prioridades sobre la toma de decisiones sobre ritmo, la cantidad de trabajo y pausas, ofreciendo adiestramientos en la administración del tiempo.</i>
5. Infracarga de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Asegurar que el trabajador posea cierto control sobre el ritmo de trabajo.</i> • <i>Promover la rotación de puestos de forma ordenada y con un plan establecido para que el trabajador pueda realizar diferentes tareas.</i> • <i>Promover la ampliación del trabajo para agregar nuevas tareas que requieran la misma dificultad.</i> • <i>Promover el enriquecimiento del trabajo para agregar gradualmente tareas más complejas.</i>

Matriz relacional entre factor estresor y medidas preventivas. (continuación)

Factor estresor	<i>Medidas preventivas sugeridas</i>
6. Falta de retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coordinar juntamente con los trabajadores los objetivos que se pretenden conseguir a través de informes que muestren como deberán contribuir a su consecución para conseguir una mejor comprensión de la tarea y la organización.</i> • <i>Elaborar un sistema de información que permita a cada uno de los trabajadores captar precisamente lo que se espera de él (tareas u objetivos a cumplir) y conocer los resultados del trabajo realizado y los progresos obtenidos.</i>
7. Falta de participación y promoción	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Permitir conocer los puntos de vista y canalizar las iniciativas de los trabajadores acerca de distintos aspectos del funcionamiento de la organización.</i> • <i>Formar a líderes en gestión de personal.</i> • <i>Potenciar el trabajo en equipo proporcionando formación específica sobre el trabajo en equipo.</i> • <i>Establecer mecanismos de recompensa y reconocimiento del trabajo, valorando formal y explícitamente el trabajo de cada empleado.</i>
8. Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Disponer de procedimientos que se ocupen de comportamientos inaceptables, desarrollando una cultura donde los miembros confíen los unos en los otros y reconozcan sus aportaciones</i> • <i>Organizar actividades que fomenten el trabajo en equipo (cenar después del trabajo, excursiones en grupo u otras actividades sociales como descansos y almuerzos juntos) estimulando y recompensando el trabajo en equipo.</i> • <i>Organizar reuniones regularmente en las que los problemas del trabajo puedan ser discutidos y resueltos en conjunto (grupos de discusión).</i>
9. Evaluación del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecer objetivos claros y bien definidos que permitan evaluar metas, prioridades y expectativas realistas y alcanzables que a través del uso de los métodos y recursos correctos se precise su finalidad sin asumir responsabilidades correspondientes a otra función.</i>
10. Conflicto de valores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollar acciones que incluyan la cooperación, el compartir información y la solución de problemas mutuos, para “crear valor” donde ambas partes obtengan un valor adquirido que sea mayor que cuando comenzó el problema.</i>
11. Estresores a nivel personal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollar la comprensión y aplicación de principios básicos de administración del tiempo que sirva a los individuos a enfrentar mejor las tensiones creadas por las exigencias del trabajo. Entre los más conocidos principios se encuentran: hacer listas diarias de actividades que se deben completar, asignar prioridades a las actividades según la importancia y urgencia, programar actividades de acuerdo a las prioridades y conocer el ciclo diario para ocuparse de las partes mas exigentes del trabajo en los momentos altos del ciclo, cuando se encuentra mas alerta y productivo.</i> • <i>Aprender a relajarse y detectar la tensión en momentos difíciles aumentará la energía personal de la persona y mantiene la tensión dentro del rango óptimo en medio de la crisis para contar con todos sus recursos que le permitan sobreponerse.</i> • <i>Aprender a modificar la conducta hará que las personas con personalidad tipo A sean menos vulnerables al estrés. Muchos de los rasgos que los caracterizan como la intensidad de</i>

	<p><i>impulsos, los plazos demasiados cortos que se imponen o la hiperactividad podrán modificarse para que tomen las cosas con calma a través de técnicas de relajación.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Realizar ejercicio físico contribuye a la salud física y ayuda a la superación de los efectos del estrés laboral como resultado de una buena condición física y proporciona mayor autoconfianza y optimismo.</i>
--	---

ANEXO 10

Boletín Electrónico

Enero del 2010

Editorial

Estimados lectores:

Les saludamos cordialmente, deseándoles un cúmulo de éxitos en sus labores diarias. Para la gerencia de esta empresa, mejorar el bienestar de todos sus trabajadores es una de sus prioridades, por lo que deseamos presentarles este nuevo boletín que estará llegando a ustedes vía correo electrónico una vez al mes.

En él encontrarán secciones que les ayudarán a mejorar su manejo del estrés, entrevistas con personas expertas en esta área, así como consejos y tips para mejorar su salud, que es uno de los factores que más se ve afectado por el estrés, y que lamentablemente tendemos a descuidar y no prestarle la atención y la importancia debida.

Deseamos conocer sus sugerencias, por lo que pueden hacérselas llegar a la siguiente dirección.

Saludos,

Gerencia de Recursos Humanos

Noticia del mes: Sistema de información para el manejo del estrés

Como parte de la estrategia para realizar un efectivo control y prevención del estrés dentro de nuestra empresa, hemos instalado un programa el cual será la herramienta básica para administrar y manejar esta información.

Para ello estaremos haciéndoles llegar los formularios respectivos, con las indicaciones de cuándo deben devolverlos con la información solicitada para poder alimentar el sistema y obtener los resultados deseados.

Recuerde que mientras más honesta sea la respuesta, se le podrá estar dando un mejor apoyo, lo que se verá reflejado en mejoras en su ambiente de trabajo.

En este número

- 1 Editorial
- 1 Noticia del mes: Sistema de información para el manejo del estrés
- 2 Noticia sobre el estrés y su manejo: La biorretroalimentación.
- 2 Cuidando la salud
- 3 Entrevista del mes
- 4 Opinión de los empleados
- 4 Sabía que...
- 4 Factor humor

Este nuevo sistema nos permitirá conocer los parámetros del estrés, y tomar las medidas necesarias para brindarles el apoyo debido.

Noticias sobre el estrés y su manejo: la biorretroalimentación.

La biorretroalimentación es una técnica que identifica cambios psicológicos que provocan tensión muscular, sudoración, aumento de la frecuencia cardiaca o respiración baja, en respuesta a diferentes fuentes de estrés. Durante una sesión de biorretroalimentación, un terapeuta coloca sensores en diferentes partes del cuerpo para controlar la respuesta al estrés. La información captada por los sensores, mediante señales visuales o auditivas, es devuelta al paciente en forma de una presentación computarizada o un tono que cambia de frecuencia. Con esta retroalimentación, el terapeuta ayuda a controlar las respuestas para reducir los síntomas. La mitad de las personas tratadas informan que sus síntomas mejoraron entre un 50 y 80%. El tratamiento requiere de 6 a 20 sesiones con un terapeuta. Una vez que se aprende el proceso, se pueden practicar las mismas técnicas en casa sin el equipo.

*La mitad de personas
tratadas con
biorretroalimentación
informa que sus
síntomas mejoraron
entre un 50 y 80%*

Cuidando la salud:

Como la salud es uno de los principales factores que se ven afectados por el estrés en esta sección les damos algunos consejos sobre el cuidado de la salud:

- Los alimentos hechos con tomate, aún la salsa picante y la catsup, aportan mucho licopeno, un antioxidante que combate el cáncer. También aporta este elemento alimentos como la sandía y la toronja rosada.
- Los ataques al corazón son originados muchas veces por manejar niveles altos de estrés. Para cuidar la salud cardiovascular es importante consumir aceite de Canola, ya que contiene muy poca grasa saturada y mucha monoinsaturada, y sus ácidos grasos omega 3 protegen de las afecciones cardíacas.



Entrevista del mes: con la terapeuta Doris Youn, autora de un libro de autoafirmación y terapeuta para prevenir y superar crisis de agotamiento.

En esta sección, trasladamos a ustedes una entrevista con un profesional del área para que nos comunique sus conocimientos y sugerencias sobre el estrés.

Datos sobre la persona entrevistada:

La terapeuta Doris Young, es autora del libro de autoafirmación, el cual escribió al encontrarse frente a una crisis por estrés, trabaja también como enfermera, es madre y esposa.

PREGUNTA: ¿Solo ciertas personas se ven afectadas por estrés en el trabajo?

RESPUESTA: No, esto es una creencia falsa, millones de personas padecen trastorno de estrés. En una encuesta realizada hace poco en Estados Unidos por CareerBuilder.com, más de la mitad de los trabajadores dijeron estar sometidos a gran presión y 77% declararon sentirse agotados ocasionalmente. El trastorno no hace distinción de edad, sexo ni oficio: secretarías y mensajeros, bomberos y barrenderos, amas de casa y mecánicos, están expuestos a sufrir las consecuencias de la insatisfacción y la presión excesiva.

PREGUNTA: ¿A qué se debe este trastorno?

RESPUESTA: Se ha observado que alguno de estos factores puede sabotear la satisfacción laboral: el exceso de trabajo, la falta de reconocimiento, poder de decisión o paga adecuada, los compañeros difíciles, el trato injusto, un choque de valores.

Hay quienes pueden con la carga de trabajo, pero tienen constantes roces con sus compañeros, a otros el jefe no los deja en paz, y otros se sienten tratados injustamente o mal remunerados. Cualquier incompatibilidad entre la persona y un aspecto clave del empleo aumenta el riesgo de sufrir una crisis.

PREGUNTA: ¿Qué sucede si este trastorno no es tratado?

RESPUESTA: Esto es un gran riesgo, ya que si el trastorno pasa inadvertido y no se trata, la salud y calidad del trabajo se deterioran y la persona cae en una depresión.

PREGUNTA: ¿A qué se le llama el estrés contenido?

RESPUESTA: Es el estrés que se origina por el trabajo que desempeñamos, y que no logramos controlar y se acumula a lo largo de los años. El agotamiento que produce antes de desembocar en una crisis puede permanecer latente por años. La primera señal suele ser una fatiga física, mental y emocional. El signo característico del agotamiento es una actitud negativa. Nos retraemos y el trabajo empieza a disgustarnos. Nos volvemos pesimistas, críticos, hostiles. Culpamos a los demás. En vez de esforzarnos al máximo, nos conformamos con salir del paso. La investigación en el nuevo campo de la neurociencia social arroja luz sobre cómo ocurre esto: El cerebro tiene la aptitud de percibir y reflejar el estado de ánimo de la persona con quien estamos, lo que en la mayoría de los casos nos favorece al ayudarnos a entenderla mejor. Sin embargo, el trato constante con personas ansiosas, enojadas, estresadas o traumatizadas colma el cerebro de emociones negativas y activa los centros del estrés.

PREGUNTA: Entonces, ¿de qué manera se sale de la crisis y se recupera el entusiasmo?

RESPUESTA: Yo aconsejo las siguientes acciones o medidas a tomar:

- Reservar tiempo para uno mismo.
- Usar un método para la relajación: la oración, meditación o la respiración profunda son buenas alternativas.
- Analizar lo que le gusta y disgusta de su empleo.
- No ser perfeccionista
- Cuidar la salud
- Crear una red de apoyo
- Fijar límites
- Prever el futuro.

Opinión de los empleados:

En esta sección, publicaremos todos los comentarios, preguntas o sugerencias de nuestros empleados lectores. Favor enviarlas a la siguiente dirección de correo electrónico. boletinelectronicoarrobahotmail.com

Sabía que....

Datos curiosos sobre el estrés y su incidencia en nuestra vida diaria:

- El consumir palomitas de maíz, o una tableta de chocolate cuando se está muy estresado, relaja la tensión nerviosa.
- Empezar una rutina de ejercicios para liberar la tensión acumulada en el cuerpo, puede iniciar con dos caminatas de cinco minutos al día.
- Los investigadores han observado la mayor incidencia de estrés en las personas que practican las siguientes profesiones: Enseñanza, Servicios sociales, medicina y enfermería, salud mental, policía.

El factor humor

Estudios recientes sugieren que el humor afina la mente, nos ayuda a aprender y nos mantiene mentalmente relajados, ágiles y creativos, por lo que en esta sección les presentamos algunas pinceladas de humor

- ¿Qué animal realiza operaciones de cerebro? El neurocirugato.
- ¿Qué dijo el cerebro en su discurso de jubilación? ¡Qué buenos recuerdos!
- Nunca, bajo ninguna circunstancia, tomes una píldora para dormir y un laxante la misma noche.
- Un cochinito esta descansando con su mamá a la orilla de un camino cuando de repente ve pasar un puerco espín y exclama ¡Mira mami, un punk!
- Las ventajas del nudismo saltan a la vista.
- Hoy en día la fidelidad solo se da en los equipos de sonido.
- Si el dinero es la causa de los problemas, entonces ¿para que trabajamos?
- Si el amor es ciego, ¿por qué la ropa interior es tan popular?

