

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**“Influencia de las formas de liderazgo ejercido por lo gerentes de los Laboratorios Centro de Diagnostico en la generación de diferentes tipos de estrés en sus colaboradores”**

**Responsables:**

Guardado Dubón Wendy Cecibel. GD 02018.

López Montes Mauricio Armando LM 01031.

**Director asesor:**

Lic. Jaime Salvador Arriola.

**Coordinador General del Proceso de Tesis.**

Lic. Carlos Armando Zelaya España

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

*ING. RUFINO ANTONIO QUEZADA SANCHEZ.*  
**RECTOR**

*ARQ. MIGUEL ANGEL PEREZ RAMOS*  
**VICERRECTOR ACADEMICO**

*MTRO. OSCAR NOE NAVARRETE ROMERO*  
**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

*LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHAVEZ*  
**SECRETARIO GENERAL**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y  
HUMANIDADES.**

*LIC. JOSE RAYMUNDO CALDERON MORAN*  
**DECANO**

*DR. CARLOS ROBERTO PAZ MANZANO*  
**VICEDECANO**

*MTRO. JULIO CESAR GRANDE RIVERA*  
**SECRETARIO DE LA FACULTAD**

**AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA.**

*LIC. BENJAMIN MORENO LANDAVERDE*  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO**

*LIC. CARLOS ARMANDO ZELAYA ESPAÑA*  
**COORDINADOR INTERINO DE LOS PROCESOS DE GRADO**

*LIC. JAIME SALVADOR ARRIOLA*  
**DOCENTE DIRECTOR**

Ciudad Universitaria, Agosto de 2009

## INDICÉ

|   |     |
|---|-----|
| 1. Introducción .....                                       | i   |
| 2. Justificación .....                                      | ii  |
| 3. Objetivos.....   | iii |
| 4. Marco teórico.....                                       | 10  |
| 4.1 Antecedentes históricos del liderazgo.....              | 10  |
| 4.2 Concepto de liderazgo.....                              | 10  |
| 4.3 Como se origina el líder.....                           | 11  |
| 4.4 Tipos de liderazgo.....                                 | 11  |
| 4.4.1. Liderazgo autoritario.....                           | 12  |
| 4.4.2. Liderazgo democrático.....                           | 13  |
| 4.4.3 Liderazgo liberal ( <i>laissez faire</i> ) .....      | 14  |
| 4.4.4. Liderazgo transaccional .....                        | 15  |
| 4.4.5. Liderazgo transformacional o carismático.....        | 15  |
| 4.5 El perfil del líder.....                                | 16  |
| 4.5.1 Visión.....   | 16  |
| 4.5.2. Motivación .....                                     | 17  |
| 4.5.3. Gestionar las emociones.....                         | 17  |
| 4.5.4. Potencializar las tareas .....                       | 17  |
| 4.5.5. Digno de confianza .....                             | 18  |
| 4.5.6. Crear oportunidad .....                              | 18  |
| 4.5.7. Sabe que nada es para siempre.....                   | 18  |
| 4.5.8 Busca constantemente mejorar.....                     | 19  |
| 4.5.9. Asumir riesgos.....                                  | 19  |
| 4.5.10 Construye excelentes relaciones.....                 | 19  |
| 4.5.11 Trabaja en equipo.....                               | 20  |
| 4.5.12 Sabe destacar y recompensar logros .....             | 20  |
| 4.5.13 Busca administrar correctamente el tiempo.....       | 21  |
| 4.5.14 Tolerante con los errores ajenos.....                | 21  |
| 4.5.15 Sentido del humor.....                               | 22  |
| 4.6 Características de un mal líder.....                    | 22  |
| 4.7 La conducta del líder como antecedentes estresores..... | 26  |
| 4.8 Líderes como recursos para prevenir el estrés .....     | 27  |

|         |  |            |
|---------|--|------------|
| 4.9     | Antecedentes históricos del estrés .....               | 28         |
| 4.10    | <b>Concepto de estrés laboral .....</b>                | <b>.29</b> |
| 4.11    | Tipos de estrés .....                                  | 29         |
| 4.11.1. | Distres.....   | 30         |
| 4.11.2. | Físico y mental.....                                   | 30         |
| 4.11.3. | Agudo.....   | 30         |
| 4.11.4. | Agudo episódico.....                                   | 31         |
| 4.11.5. | Crónico.....   | 32         |
| 4.11.6. | Eustrés.....   | 32         |
| 4.12    | Causas del estrés laboral .....                        | 33         |
| 4.13    | Principales efectos del estrés laboral .....           | 37         |
| 4.13.1. | Fisiológicos .....                                     | 37         |
| 4.13.2. | Cognitivos .....                                       | 37         |
| 4.13.3. | Motivos .....  | 37         |
| 4.14    | Factores psicosociales del trabajo.....                | 38         |
| 4.15    | Efectos del estrés laboral sobre la salud.....         | 40         |
| 4.16    | Efectos del estrés laboral sobre la organización ..... | 41         |
| 4.17    | Síntomas que puede provocar el estrés laboral .....    | 41         |
| 5.      | metodología.....                                       | 43         |
| 5.1.    | Tipo de investigación.....                             | 43         |
| 5.2.    | Método estadístico.....                                | 43         |
| 5.3.    | Sujetos .....  | 43         |
| 5.3.1.  | Muestra.....   | 43         |
| 5.4.    | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación..... | 44         |
| 5.4.1.  | Técnicas.....  | 44         |
| 5.4.2.  | Instrumentos .....                                     | 45         |
| 5.5.    | Recursos.....  | 46         |
| 5.6.    | Procedimiento.....                                     | 46         |
| 6.      | Análisis e interpretación de resultados .....          | 49         |
| 7.      | Conclusiones.....                                      | 99         |
| 8.      | Recomendaciones.....                                   | 100        |
| 9.      | Referencias bibliográficas .....                       | 101        |
| 10.     | Anexo  |            |

## I. INTRODUCCION.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización. He aquí la importancia del líder que orienta a sus colaboradores a conseguir el éxito. Ya que la esencia del liderazgo son los colaboradores. Pero uno de los grandes retos que un líder debe de superar es el estrés que se produce en el ambiente laboral para lograr los objetivos propuestos.

Es por eso la importancia de nuestra investigación donde se analiza el papel del liderazgo en la promoción de Distres y Euestres, prestando especial atención de cómo influyen los tipos de liderazgo para generar estrés laboral en los colaboradores. Centrando nuestra investigación en el personal de las tres sucursales de Los Laboratorios Centro de Diagnósticos ubicados en la zona metropolitana de San Salvador, donde el equipo de investigación comparo la información vertida de los gerentes y jefes con respecto a las respuestas obtenidas de los colaboradores, todo esto utilizándose diferentes técnicas como las guías de entrevistas, observación y las pruebas estandarizadas Cuestionario TP sobre liderazgo y el Cuestionario de Estrés para la recolección de datos, planteándose en la metodología el procedimiento que se llevo a cabo para realizar dicha investigación, posteriormente la información obtenida fue procesada y analizada a través del análisis cualitativo, presentándose al final del documento las conclusiones y recomendaciones con sus respectivos anexos

## II. JUSTIFICACION.

Los seres humanos nos desenvolvemos por medio de las relaciones sociales, son estas quienes nos permiten interactuar unos con otros e intercambiar información, es desde allí que se gestan innumerables situaciones o problemas que afectan a los individuos.

Dentro del mundo empresarial, también se vivencia este interactuar entre los seres humanos, entre gerente, jefes, colaboradores y mas miembros de una compañía; y también surgen infinidad de comportamientos, ya sea para el desarrollo de la organización o para retroceso de esta.

Son muchas las conductas negativas que se pueden observar dentro de una empresa, una conducta que es de las mas desequilibrantes desde el punto de la salud mental es: el mal liderazgo que se ejerce y el estrés que esto causa en las personas, este fenómeno se origina a partir de las relaciones que se establecen entre los trabajadores, jefes y gerente de una institución de trabajo y hace referencia a situaciones de mal liderazgo que se da entre los miembros de una organización.

Aunque las causas del problema pueden ser de distinta naturaleza, nuestro país no escapa a dicha problemática.

Este es un problema latente dentro de las empresas salvadoreñas, aunque es reciente el interés y preocupación que se ha despertado por dicha situación, el daño psicológico y físico que engendra este tipo de conducta es perjudicial; es por eso que todo profesional de la salud mental debe estar preparado para prevenir y afrontar este tipo de situaciones, pero para ello es necesario conocer el problema y estudiarlo minuciosamente.

La importancia de investigar este tema es, como ya se menciona anteriormente es que este problema esta latente en nuestras organizaciones, y es importante proporcionar información sobre como se desarrolla un mal liderazgo y como esto gesta las situaciones de riesgo que causen estrés en los trabajadores al interior de las empresas salvadoreñas, y así estar preparados para enfrentar y prevenir dicha situación que afecta la salud física y psicológica de las personas que se ven involucradas.

Es una necesidad como profesionales conocer como vamos a contribuir a resolver este problema tan real que afecta a los trabajadores salvadoreños. La necesidad de velar no solo por la salud física, si no por la salud mental del trabajador

### **III. OBJETIVOS.**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar como influye el tipo de liderazgo ejercido por los gerentes de los laboratorios Centro de Diagnostico en la generación de los niveles de estrés en sus subordinados.

#### **OBJETIVO ESPECIFICOS.**

- ◆ Indagar cuales son las características de liderazgo que poseen los diferentes jefes de los laboratorios.
- ◆ Conocer como el tipo de liderazgo produce eustrés en el rendimiento de los empleados del laboratorio Centro de Diagnostico.
- ◆ Investigar como el liderazgo produce distres en el rendimiento de los empleados del laboratorio Centro de Diagnostico.

## **4. MARCO TEÓRICO**

El liderazgo es un tema crucial a nivel mundial debido al papel que desempeñan los líderes en la productividad de las organizaciones para convertirse cada vez más competitivas, y es aquí la importancia que los jefes se conviertan en líderes capaces de dar mucho de sí para el bienestar y el éxito de la organización haciendo un uso adecuado de todo el recurso humano disponible. Otro aspecto importante que el líder debe tener en mente son los niveles de estrés que se genera en toda empresa independientemente si es el jefe o el clima laboral el que los genera o si son los agentes externos al trabajo. Aunque por sí sola esta tarea de ejercer adecuadamente el liderazgo genera estrés por dos motivos: nada ni nadie en este mundo es perfecto, y porque cada persona reacciona de diferente forma los estímulos del estrés. Por lo tanto, no es posible que exista alguna empresa donde nadie se estrese. Siempre habrá un poquito de estrés en alguna parte. Y en esto hay que decir que los líderes, directores, supervisores son los que han de observar y saber reconocer las señales de estrés alarmante. Como líderes, entre sus competencias están el conocer a su equipo, a su gente, y gestionarlos para que realicen el trabajo. Los jefes deben tener bien claro que un trabajador estresado rinde poco y nada.

A continuación se hará referencia a dos variables importantes en esta investigación que es el liderazgo y el estrés. Y su relación multicausal entre ambas variables.

### **4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO.**

La evolución del liderazgo tiene antecedentes en época de los griegos, con grandes pensadores como lo es Platón, Sócrates, que definían al líder como una persona fuerte, astuta, un armonizador de persona con cualidades intelectuales únicas. Con el pasar del tiempo el hombre consolidó el liderazgo en estrategias de guerra encontrando esto como un vehículo ideal para el desarrollo de sus cualidades y sus actitudes de liderazgo. La guerra no sólo se convirtió en el espacio en el cual el líder afirmaba su dominio sobre sus subordinados. A mitad del siglo XX se postuló el liderazgo como una forma inteligente de dirigir persona; pero en sí se empezó a hablar más de este término a finales de los años 80 o principios de los 90, cuando las grandes empresas parecían

proponerse el desarrollo de futuros líderes en base a diversas teorías psicológicas, sociológicas, administrativas, etc. Bajo un enfoque explicativo del porqué de la aparición de unos cuantos grandes líderes y la identificación de los rasgos de liderazgo en situaciones organizacionales. Durante el siglo XX, la aparición de las grandes empresas y organizaciones gubernamentales demandó la redefinición del liderazgo, debido a que muchas personas se estaban encontrando a sí mismas en una posición de liderazgo. En la actualidad existe una diversidad de enfoques y literatura de cómo abordar el liderazgo no solo en la empresa sino a nivel general ya sea en el ámbito familiar, religioso, político entre otras.

## **4.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO**

Carrasco Esquivel (2006) un líder es “Aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier institución”.<sup>1</sup>

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".<sup>2</sup>

Según el diccionario electrónico wikipedia definen el liderazgo como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.<sup>3</sup>

## **4.3 COMO SE ORIGINA EL LÍDER.**

Cuando se habla de origen necesariamente se hace referencia a los rasgos que se adquieren genéticamente como lo son las características que conforman la estructura de la personalidad; un ejemplo claro de esto es la inteligencia, aptitudes y cualidades del

---

<sup>1</sup> Carrasco Esquivel, El liderazgo en las bibliotecas del sistema bibliotecario en línea  
<http://www.dgbiblioiunam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volII1/lidera.html>

<sup>2</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeLiderazgo>

<sup>3</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

temperamento. Aunque también hay que hacer mención que el ambiente juega un papel importante como lo es la educación de los padres o los educadores. El niño empieza a responsabilizarse de su vestimenta, de sus juguetes y recibe gratificaciones o frustraciones del exterior según sus éxitos o sus fracasos. Esto va modulando su personalidad; es aquí donde surge la pregunta cómo se forma un líder y en gran medida sí se adquiere; la capacidad de liderazgo ya que esta se va desarrollando durante la infancia y la adolescencia. En los primeros grupos que se forman en la escuela, ya se puede detectar la presencia del líder de grupo, que de forma espontánea, empieza a marcar las relaciones del resto de características. Pero a partir de la juventud para desarrollar el liderazgo personal es indispensable la pro actividad, o capacidad para formular el guión personal de vida; la visión clara de lo que quiere ser y tener, es decir, la formulación del programa que rige su vida: y la sabiduría para subordinar todo aquello que no es esencial a lo que en verdad es importante para el logro de la visión y misión del grupo y de esta manera poder proyectar un liderazgo hacia los demás como lo son los padres de familia, aunque hay que aclarar que un líder se puede construir o potencializarse por la formación.

#### **4.4 TIPOS DE LIDERAZGO.**

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar, de sus responsabilidades y su compromiso hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus colaboradores. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los cinco estilos básicos: el líder autoritario, el líder democrático, el líder liberal, el líder transaccional y el líder transformacional o carismático. Que continuación serán descritos

##### **4.4.1. LIDERAZGO AUTORITARIO.**

Este tipo de liderazgo está constituido por un líder que pretende mantener la solidez de su equipo de trabajo, de sus normas, de sus controles sobre el grupo, y de el cumplimiento de su trabajo, basado en una rigurosa autoridad, que no se permite flexibilidad alguna.

Las personas que están bajo su autoridad, simplemente deben acatar órdenes y cumplirlas sin derecho a opinión, sin derecho a solicitud de explicaciones o aclaratorias, y sin poder dar sugerencias, hacer observaciones, o solicitar algún cambio a las medidas ya propuestas. Este tipo de liderazgo, dificulta las relaciones dentro del equipo, porque lejos de haber un ambiente de respeto, se crea un ambiente de presión, nerviosismo, temor, rabia, e impotencia. Los líderes con estas características pueden lograr contener su liderazgo, solo hasta que las personas por debajo de él, consigan una manera de enfrentarlo, rebelarse, e incluso suplantarlo, por otro líder que sea más acorde a lo que requiere los empleados.

**En definitiva se mencionan las características de un líder autoritario:**

- ✓ La decisión se centraliza en el líder.
- ✓ Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.
- ✓ Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al colaborador.
- ✓ Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.
- ✓ Siente que sus colaboradores son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
- ✓ La respuesta pedida a los colaboradores son la obediencia y adhesión a sus decisiones.
- ✓ El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.<sup>4</sup>

**4.4.2. LIDERAZGO DEMOCRÁTICO.**

El vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo. De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo". Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gerencia, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social.

---

<sup>4</sup> Pagina web <http://infolider.blogspot.com/2007/03/tipos-de-lderes.html>

En este tipo de liderazgo el líder, es quien toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de colaboradores. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Por ello los líderes democráticos:

- ✓ Sabe qué hacer, sin perder la tranquilidad. Todos confían en él en cualquier emergencia.
- ✓ Nadie es marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario en el grupo.
- ✓ Se interesa por el bien del grupo. No usa el grupo para intereses personales.
- ✓ Siempre está dispuesto a escuchar.
- ✓ Se mantiene calmo en los debates, sin permitir que se abandone el deber.
- ✓ Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación.
- ✓ Cree en la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros.
- ✓ Es agradable. Sabe conversar con todos.<sup>5</sup>

#### **4.4.3. LIDERAZGO LIBERAL (*laissez faire*)**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus colaboradores "Aquí hay un trabajo que hacer", en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Diciendo "No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los colaboradores asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los colaboradores. Evidentemente, los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo

---

<sup>5</sup> Pagina web://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider\_democratico.htm

solicitan y para obtener resultados satisfactorios el personal debe ser altamente calificado.<sup>6</sup>

#### **4.4.4. LIDERAZGO TRANSACCIONAL.**

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus colaboradores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia. Los líderes transaccionales motivan a sus seguidores en la dirección de metas. A continuación se presentan las características de este tipo de liderazgo.

- ✓ **Recompensa contingente:** Intercambian recompensas por un buen desempeño, reconocen los logros.
- ✓ **Administración por excepción (activo):** Controlan y buscan desviaciones de las normas tomando acciones correctivas.
- ✓ **Administración por excepción (pasivo):** Interviene sólo cuando no se satisfacen las normas.

#### **4.4.5. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL O CARISMÁTICO**

El liderazgo transformacional no se contrapone con el transaccional, sino por el contrario, se construye haciendo uso de él, pero de una forma más completa. Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus colaboradores, poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional y desarrollando las siguientes características:

- ✓ **Creatividad.** No se conforma con lo ya inventado por otros.
- ✓ **Interactividad.** Comparte las ideas con sus colaboradores.
- ✓ **Visión.** De futuro, ve más allá, previene acontecimientos.
- ✓ **Pasión.** Por el trabajo bien hecho, por las ideas, por los proyectos.

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

- ✓ **Ética.** Con sus colaboradores, con sus clientes, con sus proveedores.
- ✓ **Desarrollo de los colaboradores.** Facilita y apoya el desarrollo de colaboradores es un objetivo clave al que debe dedicar especial atención.
- ✓ **Coherencia entre sus actuaciones y la misión, la visión y los valores de la organización.**
- ✓ **Actitud de colaboración y participación.**
- ✓ **Prestigio.** Es el resultado y premio alcanzado a tal actitud.<sup>7</sup>

## 4.5 EL PERFIL DEL LÍDER

Existen diferentes autores que definen el perfil del líder y es cuando surgen preguntas como: ¿Qué es lo que hace? ¿Cuáles son sus mejores cualidades? ¿Cómo lleva adelante sus colaboradores, y hace crecer a la organización? Pero en esencia la persona que ejerce el liderazgo debe ser capaz de guiar y conducir la empresa por los nuevos retos que de forma inevitable le plantea el entorno, siendo capaces de identificar los nuevos caminos que han de recorrer la organización y tener las habilidades para lograr que los colaboradores sigan esa nueva visión y misión. Según el escritor Juan Javier Álvarez, (Escritor de la página web liderazgo.com) es necesario que los líderes deban desarrollar al máximo las siguientes funciones:

### 4.5.1. VISIÓN

El líder ha de poder ser capaz de estar pensando “diez años por delante”. Debe adelantarse a las necesidades, a las modas, a los cambios. Conviene que sea “proactivo” y no “reactivo”. Debe inspirarse en los sueños, en las aventuras, en la imaginación, en la fantasía. “Si eres capaz de imaginarlo, eres capaz de hacerlo realidad”. Debe saber poner su mente al servicio de la innovación, de apostar por el entusiasmo, por el atrevimiento sin miedo al fracaso o al que dirán. Ha de ser capaz de ver el éxito como si ya lo hubiera logrado.

---

<sup>7</sup> El liderazgo a través del Modelo Europeo de la Calidad definido por la EFQM (European Foundation for Quality Model-Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

#### **4.5.2. MOTIVACIÓN**

El líder debe prestar atención a lo que la gente desea, aun cuando ellos mismos no lo sepan. Los buenos líderes inspiran a sus equipos con su visión de un mundo mejor e infunden la confianza, el amor y la gratitud, en sus relaciones de trabajo, lo que necesitan las personas, es tener una misión e ilusión para lograrla. No se puede construir sobre el miedo o la amenaza. No olvidemos que el liderazgo no tiene lugar en una burbuja o en un despacho aislado, sino con y para las personas. Un liderazgo no puede mantenerse, si no se consigue entre los colaboradores, identificación e implicación con el proyecto que se intenta llevar a cabo

#### **4.5.3. GESTIONAR LAS EMOCIONES**

El líder tiene que desarrollar un estilo o un modo de proceder que facilite la integración y la colaboración. Tiene mucho que ver con lo que hoy se entiende como “inteligencia emocional”. La gestión emocional incluye identificar, usar, entender y manejar las emociones propias y las de los demás de una forma ecológica, procurando hacer sencillo lo complejo, encontrar el equilibrio y la armonía, promover la generosidad y el agradecimiento. Procurar la ternura, la amistad, el buen humor y el respeto. Saber captar como se siente la gente (lo que desean o lo que necesitan) es inestimable para poder lograr la responsabilidad y la creatividad y hacer realidad nuestra visión.

#### **4.5.4. POTENCIALIZAR LAS TAREAS**

Enseñe a la gente cómo desarrollar una tarea, no la haga por ellos incluso si tu puedes hacerla más rápida o mejor. Di a tus colaboradores lo que esperas de ellos, reduce sus miedos al fracaso y su resistencia al cambio. Dale las herramientas que necesiten para tener éxito y disfrutar de su trabajo. Enséñales, que para aprender es necesario equivocarse varias veces, que solo rompe platos quien los lava. Aprende escuchar lo que te piden y/o lo que necesitan; no hay nada más deseado que ser tenido en cuenta. Pero también es importante generar las vías de comunicación y el espacio para poder expresar los miedos y las dudas.

#### **4.5.5. DIGNO DE CONFIANZA**

Un líder tiene que tener credibilidad. El personal tiene que ver en él sus valores personales: honestidad, coherencia, compromiso, competencia, bondad y generosidad. Difícilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira confianza. El sentimiento de confianza va unido al de seguridad en uno mismo y en los demás y a la esperanza de que todo va a ir bien y en caso de no ser así, uno podrá encontrar la forma de solucionarlo. La confianza es la llave de toda relación. Vivimos en un entorno de constantes cambios donde muchas cosas no pueden ser previstas. Dentro de este contexto caótico y lleno de incertidumbres, vivimos nuestra vida. Es ahí donde un verdadero líder puede desarrollar su propia confianza y la de su equipo Mostrando valentía en sus decisiones, propiciando la seguridad en sus seguidores, y desarrollando la valentía en los demás

El activo más grande de un líder, es que su comportamiento sea coherente con sus creencias. Que sus palabras sean el reflejo de sus acciones, Incluso los que discrepan con él, lo respetarán enormemente si es justo y responsable. Nadie seguirá a un líder deshonesto o injusto, si no es por la fuerza y la coacción. Pero ojo, el miedo y el odio, son dos ingredientes que inflaman la revolución.

#### **4.5.6. CREA OPORTUNIDADES.**

Un líder no espera que las oportunidades llamen a su puerta; él las genera, si es necesario. Está acostumbrado a luchar por las cosas que quiere, y sabe que del fruto de su esfuerzo surgirán logros que, tarde o temprano, se convertirán en realidad. Sabe que en el mundo hay dos tipos de personas: quienes reaccionan a los cambios, y quienes los producen o se anticipan a ellos. Nunca quedarse esperando a que la oportunidad llame a su puerta. Por ello, el líder se transforma en un generador de circunstancias, y hace de eso su llave maestra para lograr sus metas.

#### **4.5.7. SABE QUE NADA ES PARA SIEMPRE. LOS CONOCIMIENTOS TAMPOCO.**

Nada sirve para siempre, y mucho menos los conocimientos adquiridos hace décadas. Los títulos, que simbolizan niveles académicos alcanzados hace tiempo, no

pueden sustituir la necesaria actualización profesional que a diario hay que llevar a cabo. Pero por otra parte, y en un escenario global cada vez más interdependiente, donde equipos de trabajo llevan a cabo proyectos con mayor nivel de complejidad y calidad, es preciso contar con una visión interdisciplinaria sumamente amplia, que servirá para moverse con soltura en distintos círculos.

#### **4.5.8. BUSCA CONSTANTEMENTE MEJORAR SUS RESULTADOS**

Quien se queja porque no obtiene mejores resultados al encarar sus asuntos, debería pensar antes en las causas que en los efectos. Si no cambian las causas, tampoco cambiarán los efectos. Si cada vez los resultados obtenidos son más pobres, uno debería reformular (total o parcialmente) la manera en que intenta producirlos. Como sabemos, todo cambio empieza en la mente. Primero, modificando nuestra actitud hacia él. Para que algo cambie realmente, debemos comprender y asimilar en nuestro interior la necesidad de modificar nuestras actitudes. Luego, y sólo luego, podrá cambiar nuestro comportamiento. Los resultados cambiarán con él.

#### **4.5.9. ASUMIR RIESGOS**

La soledad, el abandono, son los peores enemigos de la confianza en uno mismo y son algunas de las situaciones que pueden producir miedo a afrontar riesgos. La misma situación puede afectar de manera distinta cada uno de los colaboradores. La expectativa de las consecuencias puede hacernos fracasar o paralizarnos simplemente con pensar en intentarlo, debe de animarse a afrontar sus temores. Dales tu reconocimiento y apoyo, premia la innovación y la valentía, y comparte los éxitos y los fracasos para transformarlos en aprendizaje, experiencia y desarrollo.

#### **4.5.10. CONSTRUYE EXCELENTES RELACIONES INTERPERSONALES.**

El liderazgo se basa en las relaciones, pero en las auténticas relaciones, que conllevan la empatía como su ingrediente fundamental. Ponerse en el lugar de los demás, comprenderlos y motivarlos, son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario. La comprensión pasa por entender el punto de vista de nuestro interlocutor, y saber (además de valorar) que lo que dice y cómo lo dice, se basa

en sus experiencias y su forma de ver la vida. Y por qué no, en sus prejuicios. El líder, por ello, no impone; convence. No ordena; dialoga. No confronta; busca la cooperación. Para ello, debe escuchar mucho más que hablar.

#### **4.5.11. TRABAJAR EN EQUIPO**

Un equipo es un pequeño grupo de personas aliadas por un proyecto común y que comparte objetivos de desempeño comunes, generalmente cada uno de sus miembros tiene habilidades y conocimientos complementarios y una interdependencia que exige que trabajen juntos para poder alcanzar el objetivo que los une.

Un líder de equipos debe ser una persona entusiasta, valiente, sensata, equilibrada y con sentido del humor, que se preocupe por cada persona de su grupo y debe responder a las siguientes pautas:

El líder inicia, facilita y revisa las nuevas ideas y prácticas. El líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia experiencias personales con ellos. Fija niveles de esfuerzo, dedicación y estimula a los miembros en cuanto a los resultados de su rendimiento defiende al grupo contra los posibles ataques externos, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste. Subordina el comportamiento individual al grupal, estimula una atmósfera agradable, propicia el buen humor, la creatividad y la cooperación, media en los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Suministra y obtiene información de cada uno de los miembros y muestra y facilita conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo. Da reconocimiento y expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los integrantes del grupo.

#### **4.5.12. SABE DESTACAR Y RECOMPENSAR LOS LOGROS DE SUS COLABORADORES.**

Si es necesario, concibe nuevas formas para recompensar el aporte y desempeño de su grupo. No le pasa por alto que detrás de la concreción de un objetivo ambicioso hay muchas horas de sacrificio y entrega del grupo, y de ciertos miembros en particular. Por ello, y en la medida que puede, intenta que la gratificación sea significativa para el colaborador.

#### **4.5.13. BUSCA ADMINISTRAR CORRECTAMENTE EL TIEMPO LABORAL**

El tiempo es el capital más valioso que podemos disponer. No puede regenerarse ni acumularse. Entonces, hay que usarlo provechosamente. Desde el punto de vista laboral, el tiempo es oportunidad de producir cosas. Muchas, si sabemos emplearlo; pocas, si lo dejamos correr en tareas improductivas. He aquí algunas ideas para que líderes y colaboradores puedan gestionarlo eficientemente:

- ✓ Nunca hace falta más tiempo, sino aprovecharlo mejor.
- ✓ Dedique una buena parte del mismo a actividades de planificación. Considere la planificación
- ✓ Durante cada mes existen días considerados "clave", en los que hay que cumplir sí o sí con ciertas tareas impostergables. Dedique toda su energía a cumplir las metas que esos días le requieran.
- ✓ Aprenda a delegar. Y esto no sólo se aplica al uso del tiempo, sino a toda gestión como tal. Nadie puede (ni debe) abarcarlo todo. No se convierta en un hombre o mujer orquesta.
- ✓ Determine debidamente qué es urgente, qué es importante y qué es delegable en el tiempo.
- ✓ Enfoque su esfuerzo en una tarea, y termine con ella antes de pasar a la siguiente. Evite dejar temas pendientes o resueltos a medias. Uno de los problemas que aqueja a los líderes es justamente éste: el tratar multitud de temas al día, de forma muy rápida y casi sin interiorizarse debidamente de los mismos.

#### **4.5.14. ES TOLERANTE CON LOS ERRORES AJENOS.**

Ha aprendido que lo importante es mejorar el desempeño, y que esta mejora se sustenta muchas veces en cometer errores y aprender de ellos. De hecho, da ejemplo de sus propios errores. Sabe que una crítica destructiva sólo hará que la persona tenga miedo a equivocarse, se paralice y pierda su confianza. Por ello, no critica, sino ayuda a mejorar. Estimula a todos a seguir avanzando con mejores herramientas.

#### **4.5.15. SENTIDO DEL HUMOR**

El sentido del humor y la creación de un clima o ambiente agradable deben de ser una de las habilidades de un buen líder. La capacidad de reírse demuestra un elevado grado de inteligencia, conocimiento y control de uno mismo y es la manera más fácil de atraer otras personas junto a ti. El humor es también una buena estrategia para reducir las tensiones, minimizar los problemas y aumentar la creatividad. La risa y el buen humor contribuyen a mejorar nuestra relación con nosotros mismos y nuestra relación con los demás. El líder tiene que desarrollar un ambiente relajado que cree una atmósfera cálida y agradable. El clima laboral refleja el “tono emocional interno en las empresas” y de los empleados de la organización con respecto a distintos factores: cultura e integración organizacional, satisfacción laboral, motivación, nivel de productividad, etc.

La gestión de la sonrisa en la empresa puede ser un valioso recurso humano, reconfortante y enriquecedor. La diversión y el gozo laboral, es un prerrequisito para la creatividad, el desarrollo innovador y para mantener a la empresa sana y feliz.<sup>8</sup>

#### **4.6. CARACTERÍSTICAS DE UN MAL LÍDER.**

En los literales anteriores se definió cuales es el perfil de un buen líder, pero en una organización también existe la otra cara de la moneda es decir las personas que ejercen un liderazgo negativo convirtiéndose en malos líderes, por ejemplo las personas que ponen en practica el liderazgo autoritario y el liberal.

La empresa española OTTO OW (Departamento de Investigación sobre Management y Liderazgo) realizo una investigación en el 2003 sobre los comportamientos negativos mas comunes que realizan los jefes que a su vez generan estrés en los trabajadores y se presentan a continuación.

---

<sup>8</sup> Juan Javier Álvarez, (Escritor de la página web liderazgo.com)

➤ **Falta de respeto.**

Es el comportamiento negativo más extendido y repudiado por los empleados. Se traduce en conductas relacionadas con la falta de consideración, hablar a gritos, groserías, falta de educación, broncas en público, mal carácter, etc. Seguramente más de la mitad de la población laboral ha sufrido alguna vez a un jefe con malos modos y peores formas.

➤ **Prepotencia.** Es el segundo comportamiento negativo. Incluye vanidad, protagonismo, ir de superior por la vida, de listo, orgulloso, etc. Con lo que ello suele suponer de desmotivante. “Parece que a muchos se les sube el cargo a la cabeza y se creen “elegidos” o superdotados, perdiendo el sentido y tratando a su equipo de forma endiosada. Es uno de los errores típicos, muy especialmente entre las personas que acceden a su primera jefatura, y hay muchos que nunca acaban por descubrir su equivocación en toda su carrera profesional, para desgracia de su equipo, de sus empresas y de ellos mismos.

➤ **No escuchar.** Es el tercer comportamiento más destacado. Una vez más este aspecto resalta dentro de los fallos más extendidos entre los directivos y mandos. Precisamente la escucha y la atención era reclamada en primer lugar por los colaboradores, la falta de atención y escucha provoca un efecto dañino de importantes consecuencias en el grado de implicación de las personas.

➤ **Incompetencia directiva.** Se sitúa en el cuarto puesto de la escala de rechazo. Contempla aspectos como la falta de preparación, la desorganización y la ausencia de liderazgo.

➤ **Falta de apoyo.** Es el quinto defecto más odiado. Incluye el no interesarse por los miembros de su equipo, no defender a su gente, no ocuparse de su promoción, no prestar ayuda, no dedicarle el tiempo necesario, no motivarle, etc. Los colaboradores no obtiene o no siente ese apoyo por parte de sus jefes.

➤ **Falta de trato humano.** Se sitúa ni más ni menos que en sexta posición, lo que revela su importancia en el día a día de la vida profesional. Está muy relacionado con la falta de apoyo, pero desde un enfoque más personal que

profesional. Se trata del calor en el trato entre dos seres humanos. En este caso, de su falta o escasez. Retrata a jefes que son o se muestran insensibles ante los problemas personales, orientados sólo al resultado e ignorando a las personas. También se aplica a la falta de contacto y de relación con su gente. La falta de calor humano en la relación empresarial es un factor de desmotivación importante. No se trata ni de paternalismo, ni de la frialdad de tratar al equipo como “recursos”, como si fueran meras herramientas”.

- **No implicación.** El rehuir los problemas, la falta de criterio, el ser voluble, el actuar con apatía y desgana. En suma, el no implicarse... Es uno de los comportamientos que antes puede acabar con la fe en el jefe. Los colaboradores no perdonan que su responsable no actúe con criterio, con claridad y coherencia. Si se comporta como un mero correo de la dirección, esquivando responsabilidades y dejándose llevar, pronto generará estrés e incompreensión en su equipo.
  
- **No controlar bien.** “Reprender en exceso y felicitar poco o nada” es otra de las conductas que más irritan y desmotivan a quienes las sufren en su piel. De hecho, el ejercicio de un control represivo puede generar fácilmente sensación de acoso moral y persecución. “Lo anecdótico de esto es que la mayoría de los jefes no son conscientes de este generalizado defecto de dirección. Suele ser causa directa de jefes orientados a la tarea olvidando a las personas. Así, la presión mal entendida y la obsesión por el resultado provoca el machacar a las personas, y convertir el feedback mal ejecutado en una moderna versión del látigo y el escarmiento”.
  
- **Autoritarismo.** Es el noveno error más destacado es, El “orden y mando”, la imposición “por que sí” y las conductas déspotas aún están demasiado extendidas entre los directivos y jefes. “Lo peor es que suele ser síntoma claro de debilidad interior. Y, la mayoría de las veces, la armadura que se pone el directivo mediocre para guardar distancia con su gente, minando su energía, bloqueando el talento y maltratando su dignidad profesional y personal”.

- **Incumplimiento de compromisos.** Ya sea por no ser ejemplo de lo que predica, por no cumplir compromisos adquiridos, o por ser impuntual. Es otro de los factores que día a día acaba con la motivación del equipo. “La dirección de un equipo obliga a ciertas pautas mínimas, y aún hay jefes, demasiados parece ser, que creen que el cargo les otorga el poder para actuar de cualquier forma sin que repercuta en el equipo”.
  
- **No comunicar bien y a tiempo.** Aparece el decimoprimer de las conductas más negativas de los jefes son los problemas que origina la mala comunicación, causando numerosas rupturas entre jefes y colaboradores, ya que no sólo implican desmotivación o pérdida de entusiasmo, sino que pueden llegar a generar situaciones de rechazo, engaño y estrés “Al fin y al cabo, la dirección de personas se ejerce fundamentalmente vía comunicación: hablando y escuchando.
  
- **Injusticia, Falsedad y “Roba medallas”.** Un grupo de conductas relacionadas con la “Injusticia”. “Cubre desde el no dar recompensas adecuadas a lo exigido, favoritismos y “hasta la Falsedad, traducida en hipocresía, ser mentiroso y manipulador”. El último factor de este trío desmotivador es el “Roba medallas”, que se traduce en no repartir los logros, acaparar méritos, egoísmo personal y usar al equipo para su encumbramiento personal. “Así, a simple vista, suenan tan sumamente impresentables estas conductas que parece increíble que cada una de ellas haya sido sufrida por casi uno de cada cinco trabajadores, y muchos de ellos las tres. Todavía hay muchos que no entienden que su éxito es la suma del éxito de su gente. Y si se dedicaran a ayudar a triunfar a su grupo, no sólo triunfaría él o ella, sino que lograría más y mejores resultados”.
  
- **Falta de confianza.** Este comportamiento es especialmente duro para los más jóvenes, las mujeres y el sector industrial. En estos colectivos, más que en el resto, el hecho de que el jefe no confíe en su gente y la falta de delegación que conlleva supone una fuente clara de desmotivación y, a la larga, de pérdida compromiso.

- **Falta de valor.** Se traduce como la ausencia de valentía y falta de personalidad para hacer lo adecuado. También en inseguridad y en no transmitir hacia arriba por temor. Conductas como éstas suelen implicar un ejercicio mediocre de la dirección. “Es mucho más repudiada por los hombres que por las mujeres, e igualmente por los mayores que por los más jóvenes”.
- **Poca claridad en los objetivos.** Se sitúa en el penúltimo lugar de la deshonrosa lista de los comportamientos más incorrectos e irritantes. Implica que los jefes no dejen claro qué esperan del colaborador.
- **No respetar horarios y tiempo de los colaboradores.** Cierra la lista negra de las peores prácticas y conductas de los jefes. Existen personas que ponen todo su esfuerzo y no le importa trabajar muchísimas horas; sin embargo, el problema no es el trabajo si no los jefes.<sup>9</sup>

Es así como este autor engloba las acciones más irritantes que realizan los jefes y que a su vez sirven de estresores y desmotivación por los colaboradores.

#### **4.7. LA CONDUCTA DEL LÍDER COMO ANTECEDENTES DE ESTRESORES**

Como hemos señalado en la sección previa, las prácticas y conductas de liderazgo pueden ser estresores en sí mismas. Sin embargo, los líderes también pueden influir sobre otros estresores que, a su vez, pueden afectar al bienestar y la tensión de los empleados (Kelloway, Sivanathan, Francis y Barling, 2004). De hecho, los líderes pueden crear y contribuir a producir condiciones laborales estresantes, tales como el aumento del estrés de rol, planteando demandas excesivas o ambiguas a sus subordinados. También pueden producir percepciones de injusticia debido a sus prácticas de recompensa o evaluación del desempeño, la forma en que usan el reconocimiento entre sus empleados o las decisiones que toman en el lugar de trabajo. De esta forma, el liderazgo ineficaz puede contribuir seriamente a dañar la salud y el bienestar de los empleados. Por el contrario, el liderazgo eficaz es un factor clave para

---

<sup>9</sup> Departamento de investigación sobre Management y liderazgo de OTTO Walter, Empresa líder en desarrollo del comportamiento directivo y comercial  
[www.ottowalter.com](http://www.ottowalter.com)

tener organizaciones y trabajadores sanos. Si los líderes son competentes, pueden mejorar el ambiente laboral, la organización del trabajo y el contexto social, teniendo en cuenta las características individuales de sus empleados y, así, contribuir al bienestar de los empleados.<sup>10</sup>

#### **4.8. LAS CONDUCTAS DE LOS LÍDERES COMO RECURSOS PARA PREVENIR EL ESTRÉS Y POTENCIAR LA SALUD.**

En el contexto de la prevención de riesgos psicosociales, la conceptualización del estrés no debería limitarse a la consideración del distrés. En años recientes, desde la perspectiva de la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), se ha destacado una aproximación más positiva al estrés. El eustrés se ha definido como “una respuesta psicológica positiva a un estresor, indicada por la presencia de estados psicológicos positivos”. Estas experiencias positivas es más probable que ocurran cuando las demandas se viven como retos y oportunidades en lugar de amenazas. Desde luego, para que esto ocurra, los líderes tienen que jugar un papel importante en el proceso de creación tanto de las condiciones como del significado de la situación.

Estas funciones se pueden desempeñar mejor si existe un liderazgo carismático o transformacional. Los líderes transformacionales van más allá de las relaciones de intercambio, mediante la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass y Riggio, 2006). Varios estudios han mostrado que los líderes transformacionales son capaces de generar recursos positivos que contribuyen a controlar el distrés y aumentar el eustrés de sus seguidores, utilizando una medida compuesta de liderazgo transaccional y transformacional, encontraron que el liderazgo contribuía a la congruencia de metas, la claridad del puesto y la satisfacción laboral y, así, indirectamente, a disminuir el burnout. Por otro lado, la confianza está claramente relacionada con la salud mental y el liderazgo transformacional se ha asociado positivamente con la confianza en varios estudios (Jung y Avolio, 2000). Toda la evidencia revisada muestra que el liderazgo transformacional genera nuevos recursos y/o mejora los recursos existentes para potenciar el bienestar de los empleados. También influye sobre las creencias e

---

<sup>10</sup> Estrés laboral, liderazgo y salud laboral. Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), pp. 68  
<http://www.cop.es/papeles>

interpretaciones del significado del trabajo que tienen los trabajadores, de forma que aumenta el bienestar. Mediante esta generación de recursos y procesos de reinterpretación, el liderazgo transformacional contribuye al afrontamiento proactivo. Varios autores han señalado que el afrontamiento proactivo se centra en los retos próximos que pueden crear oportunidades para crecer (Schwarzer y Knoll, 2003). En este contexto, el liderazgo carismático y transformacional puede representar un importante recurso para promover el afrontamiento proactivo y las oportunidades de crecimiento.<sup>11</sup>

#### **4. 9. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ESTRES**

El primer concepto de estrés fue formulado por el neurólogo y fisiólogo norteamericano Walter Cannon, quien en 1929, lo definió como una reacción de lucha o huida ante situaciones amenazantes, postulando que su biología dependía de la estimulación del sistema simpático-adrenal.

Hans Selye, años más tarde, planteó que la respuesta al estrés no era específica y propuso hablar de un "síndrome general de adaptación", agregando, en 1974, dos conceptos diferentes a tener en cuenta: el de estrés, para designar al sistema de respuesta normal con el cual convivimos, versus el de distrés, como el sistema de respuesta anormal o patológica. Mason, en 1968, hizo un aporte muy interesante al decir que el estresor, es decir el estímulo estresante, debe ser inédito, y que para que el mismo produzca una respuesta, debe haber sido previamente evaluado.

Cognitivamente por el individuo. Es decir, que no influye tanto el estresor en sí mismo, sino la evaluación que se realice de esa situación de amenaza. Cualquier suceso que genere una respuesta emocional, puede causar estrés. Esto incluye tanto situaciones positivas (el nacimiento de un hijo, matrimonio) como negativas (pérdida del empleo, muerte de un familiar). Asimismo, situaciones que provocan estrés en una persona pueden ser insignificantes para otras.

---

<sup>11</sup> Estrés laboral, liderazgo y salud laboral. Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), pp. 74  
<http://www.cop.es/papeles>.

#### 4.10 CONCEPTO DE ESTRÉS LABORAL

Desde una perspectiva integradora el concepto de estrés laboral se conceptualiza como “el conjunto de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador provocando en el respuestas fisiológicas, psicológicas y conductuales de un trabajador que intenta adaptarse y ajustarse al puesto de trabajo y a la propia organización”.

**Para Hans Selye:** El estrés laboral fue conceptualizado como el conjunto de reacciones fisiológicas para enfrentar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada en el organismo del trabajador con la participación de agentes estresantes y derivadas de la actividad laboral. <sup>12</sup>

**La OIT:** (Organización Internacional del Trabajo) define al estrés laboral ocasiona un exceso de esfuerzo en relación con la carga acompañados de un desorden fisiológico, produciendo una aceleración de las funciones del cuerpo provocando un desequilibrio y también se constituye un peligro para las economías en desarrollo (disminución de la productividad) y bajo rendimiento del trabajador. <sup>13</sup>

**ALVAREZ CACHES:** señala que “el estrés laboral es un estado de conciencia en el cual pensamiento, emoción y sensación parecen organizarse para proporcionar un efecto general de alegría y satisfacción. <sup>14</sup>

#### 4.11 TIPOS DE ESTRÉS

En realidad el estrés tiene dos grupos: **el distrés y el eustrés:** “Distrés se define como el estrés negativo y desagradable, y si este se desarrolla, o sufre un desarreglo en las personas que lo presentan este estrés es enemigo de todo el mundo”. A partir del distres se derivan: El estrés físico y mental, estrés agudo y estrés crónico. Con respecto

---

<sup>12</sup> Roca, M. A.: (1999) Psicoterapias de Corte Cognitivo. Curso de Postgrado, Universidad de La Habana.

<sup>13</sup> . Moreno, B.: (1998) Personalidad y Salud. Curso de Postgrado, Universidad de La Habana.

<sup>14</sup> Álvarez M A.: (1998) Stress. Un enfoque integral. Editorial Científico - Técnica, La Habana. p. 24

al “Eustrés: este se define como el estrés positivo y ejerce en el organismo una función protectora y pertenece a sus “fuerzas auto protectoras generando energía y motivación”.

#### **4.11.1 DISTRESS.**

El distrés se define como el estrés negativo o desagradable que ocasiona una presión excesiva, que si dura demasiado tiempo o nos consideramos incapaces de responderla adecuadamente, se produce una inestabilidad. El distrés sería deformación, distorsión, y es de lo que hablamos normalmente al utilizar el término estrés. La respuesta de nuestros mecanismo cognitivos y emocionales desproporcionada, equivocada, más o menos mantenida en el tiempo, es la que provoca el distrés o estrés negativo, que es aquella reacción que no nos ayuda a resolver las demandas del entorno, y además nos resta capacidad de respuesta, provocándonos un desgaste tremendo, llevándonos al deterioro físico y psicológico, con la aparición de enfermedades y trastornos psicosomáticos que disminuyen nuestras defensas orgánicas.

#### **4.11.2 ESTRÉS FÍSICO Y ESTRÉS MENTAL.**

El estrés físico se define principalmente como fatiga o cansancio físico, cuando una situación provoca que nuestro cuerpo actúe como si fuera atacado, sobreviene el estrés físico es producido por el desarrollo de una enfermedad, por una infección aguda, por traumas, o lesiones que sufre nuestro cuerpo. En cambio el estrés mental es aquel que se produce por angustias, preocupaciones en muchos casos de tipo económico, afectivo, problemas en el trabajo entre otros.<sup>15</sup>

#### **4.11.3 ESTRÉS AGUDO.**

El estrés agudo es la forma de estrés más común. Proviene de las demandas y las presiones del pasado inmediato y se anticipa a las demandas y presiones del próximo futuro. El estrés agudo es estimulante y excitante a pequeñas dosis, pero demasiado es agotador. Por ejemplo, un descenso rápido por una pista de esquí de alta dificultad por la mañana temprano puede ser muy estimulante; por la tarde puede añadir tensión a la acumulada durante el día; esquiar por encima de las posibilidades puede conducir a accidentes, caídas y sus lesiones. De la misma forma un elevado nivel de estrés agudo

---

<sup>15</sup> RAMOS. José M.”Estrés...en el trabajo” traducción. Revista Latinoamericana de la salud en el trabajo. México.

puede producir molestias psicológicas, cefaleas de tensión, dolor de estómago y otros muchos síntomas. Puesto que es breve, el estrés agudo no tiene tiempo suficiente para producir las grandes lesiones asociadas con el estrés crónico. Los síntomas más comunes son:

- Desequilibrio emocional: una combinación de ira o irritabilidad, ansiedad y depresión, las tres emociones del estrés.
- Problemas musculares entre los que se encuentra el dolor de cabeza tensional, el dolor de espalda, el dolor en la mandíbula y las tensiones musculares que producen contracturas y lesiones en tendones y ligamento.
- Problemas digestivos con molestias en el estómago o en el intestino, como acidez, flatulencia, diarrea, estreñimiento y síndrome del intestino irritable.
- Manifestaciones generales transitorias como elevación de la presión arterial, taquicardia, sudoración de las palmas de las manos, palpitaciones cardíacas, mareos, migrañas, manos o pies fríos, dificultad respiratoria y dolor torácico.

El estrés agudo puede aparecer en cualquier momento de la vida de todo el mundo, es fácilmente tratable y tiene una buena respuesta al tratamiento

#### **4.11.4 ESTRÉS AGUDO EPISÓDICO.**

Existen personas que padecen de estrés agudo con frecuencia, cuyas vidas están tan desordenadas que siempre parecen estar inmersas en la crisis y en el caos. Van siempre corriendo, pero siempre llegan tarde. Si algo puede ir mal, va mal. No parecen ser capaces de organizar sus vidas y hacer frente a las demandas y a las presiones que ellos mismo se infringen y que reclaman toda su atención. Parecen estar permanentemente en la cresta del estrés agudo.

Con frecuencia, los que padecen estrés agudo reaccionan de forma descontrolada, muy emocional, están irritables, ansiosos y tensos. A menudo se describen a sí mismos como personas que tienen "muchísima energía nerviosa". Siempre tienen prisa, tienden a ser bruscos y a veces su irritabilidad se convierte en hostilidad. Las relaciones interpersonales se deterioran rápidamente cuando los demás reaccionan con hostilidad real. El lugar de trabajo se convierte en un lugar muy estresante para ellos.

#### **4.11.5 ESTRÉS CRÓNICO.**

Cuando el estrés se presenta en forma crónica, la acción de respuesta y el estímulo estresor que el sujeto debe enfrentar es por un tiempo más prolongado y la sensación de amenaza es constante. Por ej. Una situación laboral de estos últimos años es la incertidumbre laboral respecto a la estabilidad en el empleo. Hace muchos años (varias décadas atrás) una persona que ocupaba un determinado puesto solo tenía riesgo de perderlo si no cumplía adecuadamente con sus tareas, hoy en cambio más allá del buen desempeño hay muchas variables en juego que atentan contra esta estabilidad laboral, tales como fusiones de empresas entonces la nueva empresa que ingresa no quiere algunos empleados porque tiene los suyos, otras más arbitrarias etc. Entonces ese estrés al hacerse crónico produce en algunas personas estrés.<sup>16</sup>

#### **4.11.6 EUSTRÉS.**

El eustrés se define como el estrés positivo, este se caracteriza por que contribuye al crecimiento y supervivencia del individuo ya que bajo un estado de estrés positivo el individuo está alerta su atención y su rendimiento es más elevado. En términos físicos y entendiendo el estrés como fuerza el eustrés significaría empuje, motivo, energía. Hablaríamos en este caso del eustrés o estrés positivo. Una cierta dosis de estrés, adecuada a la demanda y a nuestras capacidades, es realmente positiva y beneficiosa, pues provoca un estímulo sano y atractivo de reto y aumenta nuestra autoestima, permitiéndonos un mayor y mejor rendimiento en nuestras vidas.

El estrés positivo, permite que la relación con las impresiones del mundo externo y del interior no produzca en las personas un desequilibrio orgánico, y el cuerpo es capaz de enfrentarse a las situaciones e incluso obtiene sensaciones placenteras con ello, el eustrés permite experimentar el mundo como un lugar en que cada milímetro es delicioso. Podemos comprender que el Eustrés no solo incrementa la vitalidad, salud y energía sino que además facilita la toma de decisiones que permitirán llevar la iniciativa en el desarrollo como ser humano, permitiendo un nivel de conciencia capaz de sentir la vida como una experiencia única y valiosa. Una cierta dosis de estrés o de estimulación es esencial para nuestra salud y nuestro rendimiento, sin el empuje y el impulso impreso

---

<sup>16</sup> RABER, Merrill; DYCK, George. CONTROL DEL ESTRÉS PARA LA SALUD MENTAL Grupo editorial Iberoamericana. México. 1997.

por el estrés no llegamos a nada. De hecho desde el punto de vista fisiológico, la ausencia total de estrés es sinónimo de muerte.<sup>17</sup>

Como se representa en el siguiente cuadro la forma en que opera el eustrés y el distrés:

#### **El estrés positivo y el estrés negativo.**

| <b>Cuando se opera en la fase positiva del estrés</b> | <b>En la fase negativa del estrés, se está inclinado a:</b> |
|---|---|
| Ello implica  |   |
| vitalidad   | Fatiga  |
| entusiasmo  | Irritabilidad   |
| optimismo   | falta de concentración                                      |
| actitud positiva                                      | Depresión   |
| resistencia a la enfermedad                           | Pesimismo   |
| fortalecimiento físico                                | Enfermedad  |
| agilidad mental                                       | Accidentes  |
| relaciones personales óptimas                         | mala comunicación   |
| alta productividad y creatividad                      | bajos niveles de productividad y creatividad                |

#### **4.12. CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL**

El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral. Por otra parte es necesario tomar en cuenta que el origen del estrés laboral, se puede considerarse como de naturaleza externa o interna, por lo que se puede decir que cuando los agentes externos o ambientales son excesivamente fuertes hasta los individuos mejor capacitados pueden sufrir estrés laboral y cuando un trabajador es muy frágil psicológicamente aun los agentes estresantes suaves le ocasionaran trastornos moderados.

González Cabanach (1998 citado en Doval et. al, 2004) distingue que algunas de los factores estresantes en el contexto laboral son:

---

<sup>17</sup> Gutiérrez J M.: (1998) La promoción del eustrés. En Revista Electrónica de Psicología,1,(2):.Disponible en: <http://www.psiquiatria.com/psicologia/Vol2num1/art-3.htm>

- **Sobrecarga de trabajo.**

La sobrecarga se define como el estrés por sobre estimulación puede ser objetiva o subjetiva, de acuerdo con la valoración y las características de las personas. Se considera sobrecarga de trabajo el ejercer responsabilidades importantes, es decir, por ejemplo, responsabilidad por la tarea o las decisiones de otros. Estas personas habitualmente tienen más estrés, fuman más, tienen presión más alta y aumentada los índices de colesterol que aquellas que solamente se responsabilizan por la realización de su propia tarea.

- **El estilo de liderazgo.**

Se refiere que es una causa de estrés laboral por la falta de participación por parte de los trabajadores en la toma de decisiones, falta de comunicación en la organización entre colaboradores y jefes y viceversa y la falta de políticas que estén favorables a la vida de los individuos.

- **Rotación y cambios de horario.**

Es causa de estrés por la incertidumbre que los empleados sufren al estar en constante cambio de horario, de lugar de trabajo lo cual produce un desequilibrio emocional que repercute en el rendimiento laboral.

- **Malas relaciones interpersonales.**

Todos tenemos experiencias de interacción interpersonal, unas quizás sean positivas, pero la mayor parte de personas ha vivido alguna situación negativa ya sea esta de abuso, violencia, que ha marcado su vida; estas experiencias son causas de estrés laboral que nos traen como consecuencia una pérdida del significado de la propia existencia, lo que conlleva a un sentimiento de soledad, vacío, y la falta de empatía hacia otros seres humanos. Los eventos traumáticos rompen el sistema de creencias que los seres humanos desarrollan para facilitar la supervivencia en el mundo de las relaciones interpersonales.

Una persona sometida a situaciones negativas puede perder la fe y la confianza en los otros, actuar sin dirección y sentirse sola y triste.

• **Ambiente laboral inadecuado.**

Nos referimos aquí a las causas de estrés en los individuos, que comprenden:

- Malas condiciones de trabajo.
- Salarios bajos.
- Alimentación inadecuada e insuficiente.
- Ausencia de perspectivas de progreso.
- Pocas posibilidades de recreación.
- Inestabilidad laboral.

En muchas ocasiones el estrés laboral puede ser originado por varias causas y una muy importante es el temor a lo desconocido, ya que muchas veces el trabajador se enfrenta a situaciones inciertas que le generan desconfianza y la sensación de no estar preparado para enfrentar un problema en la organización, por lo que este tipo de situaciones no permiten que exista un desarrollo pleno de la persona por el miedo a equivocarse. Un ejemplo de lo anteriormente descrito se presenta cuando se dan cambios a nivel de gerencia en una organización.<sup>18</sup>

A continuación se presenta un cuadro resumen de las posibles causas que producen estrés laboral en los colaboradores:

| Causas                 | Factores influyentes  |
|------------------------|---|
| Condiciones de Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sobrecarga cuantitativa de trabajo.</li> <li>✓ Sobrecarga cualitativa de trabajo.</li> <li>✓ Decisiones comunes.</li> <li>✓ Peligro Físico.</li> <li>✓ Trabajo por turnos.</li> <li>✓ Trabajo de alto grado de dificultad</li> <li>✓ Trabajo con gran demanda de atención</li> <li>✓ Actividades de gran responsabilidad</li> <li>✓ Funciones contradictorias</li> <li>✓ Creatividad e iniciativa restringidas</li> <li>✓ Exigencia de decisiones complejas</li> <li>✓ Cambios tecnológicos intempestivos</li> <li>✓ Ausencia de plan de vida laboral</li> </ul> |

<sup>18</sup> La Revista de la OIT": Trabajo Núm. 37 - S.O.S. ESTRÉS EN EL TRABAJO: AUMENTAN LOS COSTOS DEL ESTRÉS EN EL TRABAJO Y LA INCIDENCIA DE LA DEPRESIÓN ES CADA VEZ MAYOR.

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Dirección                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo inadecuado</li> <li>✓ Mala utilización de las habilidades del trabajador</li> <li>✓ Mala delegación de responsabilidades</li> <li>✓ Relaciones laborales ambivalentes</li> <li>✓ Manipulación o coacción del trabajador</li> <li>✓ Motivación deficiente</li> <li>✓ Falta de capacitación y desarrollo personal</li> <li>✓ Carencia de reconocimiento</li> <li>✓ Ausencia de incentivos</li> <li>✓ Remuneración no equitativa</li> <li>✓ Promociones laborales aleatorias</li> </ul> |
| Organización y funciones | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prácticas administrativas inapropiadas</li> <li>✓ Atribuciones ambiguas</li> <li>✓ Desinformación y rumores</li> <li>✓ Conflicto de autoridad</li> <li>✓ Trabajo burocrático</li> <li>✓ Planeación deficiente</li> </ul>   |
| Ambiente de trabajo.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Condiciones físicas laborales inadecuadas</li> <li>✓ Espacio físico restringido</li> <li>✓ Exposición a riesgo físico constante</li> <li>✓ Ambiente laboral conflictivo</li> <li>✓ Trabajo no solidario</li> <li>✓ Menosprecio o desprecio del trabajador</li> </ul>   |
| Jornada laboral          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rotación de turnos</li> <li>✓ Jornadas de trabajo excesivas</li> <li>✓ Duración indefinida de la jornada</li> <li>✓ Actividad física corporal excesiva</li> </ul>  |
| Tareas y actividades     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carga de trabajo excesivas</li> <li>✓ Autonomía laboral deficiente</li> <li>✓ Ritmo de trabajo apresurado</li> <li>✓ Exigencias excesivas de desempeño</li> <li>✓ Actividades laborales múltiples</li> <li>✓ Rutinas de trabajo obsesivo</li> <li>✓ Competencia excesiva, desleal o destructiva</li> <li>✓ Trabajo monótono o rutinario</li> <li>✓ Poca satisfacción laboral</li> </ul>  |
| Factores interpersonales | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mal sistema de trabajo y falta de apoyo social.</li> <li>✓ Rivalidades Políticas.</li> <li>✓ Celos profesionales.</li> <li>✓ Falta de atención a los trabajadores por parte de la organización.</li> </ul>   |
| Empresa y entorno social | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Políticas inestables de la empresa</li> <li>✓ Ausencia de corporativismo</li> <li>✓ Falta de soporte jurídico por la empresa</li> <li>✓ Intervención y acción sindical</li> <li>✓ Salario insuficiente</li> <li>✓ Carencia de seguridad en el empleo</li> <li>✓ Subempleo o desempleo en la comunidad</li> </ul>   |

## **4.13. PRINCIPALES EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL**

La exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo "malo" o negativo, solo cuando las respuestas de estrés son excesivamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos trastornos en el organismo.

A continuación se presenta principales efectos negativos del estrés laboral según (Doval et al. 2004, Efectos negativos del estrés en el trabajador)

### **4.13.1. FISIOLÓGICO.**

Aumento de la tasa cardíaca, la presión arterial, la sudoración, del ritmo respiratorio, la tensión muscular, así como de los niveles de adrenalina y no adrenalina. Incremento de los niveles de azúcar en la sangre. Disminución del riego sanguíneo periférico y de la actuación del sistema digestivo. Incremento del metabolismo basal, del colesterol y liberación de ácidos grasos en la sangre. Aumento de los niveles de corticoides. Inhibición del sistema inmunológico. Dificultad para respirar. Sensación de nudo en la garganta. Sequedad en la boca. Dilatación de las pupilas.

### **4.13.2. COGNITIVOS.**

Preocupaciones. Dificultad para la toma de decisiones. Sensación de confusión. Incapacidad para concentrarse. Dificultades para dirigir la atención. Sentimiento por falta de control. "Estrechamiento" de la atención. Desorientación. Olvidos frecuentes. Bloqueos mentales. Hipersensibilidad a la crítica.

### **4.13.3. MOTORES.**

Hablar rápido. Temblores. Tartamudeo. Voz entrecortada. Imprecisión. Precipitaciones. Explosiones emocionales. Predisposición a accidentes. Consumo de drogas (psicofármacos, alcohol, café). Comer en exceso o inapetencia. Bostezos. Trastornos del sueño.

Los efectos cognitivos y motores son muy importantes cuando se habla de efectos del estrés en los trabajadores, ya que están íntimamente relacionados y podría decirse que muchas veces estos efectos se presentan en forma simultánea, ya que una persona preocupada puede presentar signos como temblores en las manos o hablar muy rápido, también la dificultad para la toma de decisiones y la sensación de confusión pueden presentar características como tartamudeo o voz entre cortada.<sup>19</sup>

#### **4.14. FACTORES PSICOSOCIALES DEL TRABAJO.**

Los factores psicosociales son aquellas características de las condiciones de trabajo, y de la organización que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, a los que denominamos Estrés.

La Organización Internacional del Trabajo, define Riesgos Psicosociales como “las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, y las condiciones de su organización por una parte, y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y experiencias todo lo cual, a través de percepciones y experiencias pueden influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo.”

La relación entre la organización del trabajo y la salud no parece tan evidente como la que existe entre otros factores de riesgo como por ejemplo ocurre con la seguridad; sin embargo, los efectos de la organización de trabajo, se manifiesta a través de procesos psicológicos que denominamos estrés e incluye diversos aspectos de la salud tanto física como mental y social.

Los factores de riesgo psicosocial están más orientados al objetivo de alcanzar un bienestar personal y social de los trabajadores y una calidad en el trabajo, que la clásica perspectiva de la seguridad y salud en el trabajo de evitar la producción de accidentes.

La exposición a factores está ligada con la experiencia de estrés que podría ser definido como “estado psicológico que es parte y reflejo de un proceso de interacción entre la persona y su entorno laboral”.

Los factores psicosociales tienen una doble importancia, ya que por un lado representan un riesgo en sí mismos, y por otro, tienen una influencia en la magnitud de los efectos que el resto de riesgos tiene sobre los trabajadores, condicionando la

---

<sup>19</sup> w.w.w.monografias.com

materialización de los daños o potenciando el nivel de peligrosidad de una determinada actividad.

- **Factores relacionados con el contexto de trabajo.**

- ✓ Cultura de la organización y gestión: pobre comunicación entre los distintos niveles de la empresa, bajos niveles de apoyo para resolución de problemas, falta de definición de objetivos y estructura de la organización.
- ✓ Poderes de decisión y control: bajo/ nula autonomía y/o participación en la planificación del trabajo, y en la toma de decisiones, falta de control sobre el trabajo o de satisfacción, posibilidad de que un error tenga consecuencias.
- ✓ Relaciones interpersonales: aislamiento social o físico, mala relación en trabajo en equipo, conflictos interpersonales: hostigamiento, acoso sexual, violencia física, falta de apoyo social, verse expuesto a prejuicios en función de la edad, sexo, raza, origen étnico o religioso.
- ✓ Interrelaciones con problemas familiares o sociales: relaciones conflictivas en las demandas del trabajo y la familia respecto al tiempo dividido entre el trabajo y las actividades de ocio.

- **Factores relacionados con el contenido del trabajo:**

- ✓ Equipos y ambiente laboral: condiciones de trabajo desfavorables y peligrosas: iluminación, ruido, factores climáticos, vibraciones, trabajo con sustancias tóxicas y peligrosas.
- ✓ Concepción de las tareas del puesto de trabajo: trabajo monótono y repetitivo, ciclos cortos de trabajo.

- ✓ Carga y ritmo de trabajo: excesiva o reducida carga de trabajo, falta de control sobre el ritmo de trabajo.<sup>20</sup>

#### **4.15. EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL SOBRE LA SALUD.**

Los estilos de vida actuales son cada día más demandantes, esto lleva al hombre moderno a incrementar notablemente en mucho sus cargas tensionales y esto produce la aparición de diversas patologías (Villalobos 1999, Enfermedades por Estrés).

Las patologías que surgen a causa del estrés laboral pueden ser asimiladas de diferentes formas por los individuos, ya que en este nivel se toman en cuenta aspectos como diferencias individuales reflejadas en el estado actual de salud de las personas, por lo que un determinado efecto del estrés laboral no se presentará de igual forma en todos los seres humanos y lo que puede ser nocivo para unos será leve para otra.

Según (campos mariella 200, Enfermedades por Estrés, 2), Las enfermedades que sobrevienen a consecuencia del estrés laboral pueden clasificarse en dos grandes grupos:

##### **ENFERMEDADES POR ESTRÉS AGUDO.**

- Ulcera por Estrés
- Estados de Shock
- Neurosis Post Traumática
- Neurosis Obstétrica
- Estado Postquirúrgico

##### **PATOLOGÍAS POR ESTRÉS CRÓNICO.**

- Ansiedad
- Accidentes
- Frustración
- Gastritis

---

<sup>20</sup> WERTHER, W; KEITH, D. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. 4ª Edición, Editorial McGraw - Hill. México.

La presencia de enfermedades originadas por estrés en el sector laboral conlleva a la inadecuada realización de las tareas en el trabajo, ya que una persona enferma no rinde lo necesario, por lo que es urgente crear conciencia en los colaboradores y jefes que cuando una persona de su organización se encuentre enferma y especialmente cuando la enfermedad es generada por estrés, se le tome atención especial y de ser posible se le proporcione incapacidad para que se restablezca de la situación en la que se encuentra.

#### **4.16. EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN**

Cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja trayendo como consecuencia (Villalobos 1999), Efectos del estrés sobre la organización.

- Absentismo.
- Rotación o fluctuación del personal.
- Disminución del rendimiento físico.
- Disminución del rendimiento psicológico.
- Afectaciones en la calidad del trabajo realizado.
- Accidentes.

#### **4.17. SÍNTOMAS QUE PUEDE PROVOCAR EL ESTRÉS LABORAL**

El estrés supone una reacción compleja a nivel físico, psicológico y social. La mayor parte de los cambios físicos que se producen en el organismo cuando está sometido a una reacción de estrés no son perceptibles para el ser humano y se precisan procedimientos diagnósticos para determinar el nivel de la reacción. Sin embargo, a nivel psicológico muchos síntomas producidos por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está sufriendo dichos cambios. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

Los síntomas de estrés más frecuentes son:

### **A NIVEL COGNITIVO-SUBJETIVO.**

Preocupación, Temor, Inseguridad, Dificultad para decidir, Miedo, Pensamientos negativos sobre uno mismo Pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros, Temor a que se den cuenta de nuestras dificultades, Temor a la pérdida del control, Dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.

### **A NIVEL FISIOLÓGICO.**

Aumento de la tasa cardiaca, la presión arterial, la sudoración del ritmo respiratorio, la tensión muscular, así como de los niveles de adrenalina y noradrenila.

Incremento de lo niveles de azúcar en la sangre. Disminución del riesgo sanguíneo periférico y de la actuación del sistema digestivo, incremento del metabolismo basal, del colesterol y liberación de ácidos grasos en la sangre, aumento de los niveles de corticoides, inhibición del sistema inmunológico, dificultad para respirar. Sensación de nudo en la garganta, sequedad en la boca y dilatación en las pupilas.

### **A NIVEL MOTOR U OBSERVABLE.**

Evitación de situaciones temidas, Fumar, comer o beber en exceso, Intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.), Ir de un lado para otro sin una finalidad concreta, Tartamudear, Llorar, Quedarse paralizado, etc.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> GANONG, W. FISIOLÓGÍA MÉDICA Editorial El Manual Moderno, 13ª Edición, México. 1992.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación se realizó de forma cuali-cuantitativa ya que es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales con un entendimiento profundo del comportamiento humano, el cual se basará en cortes metodológicos basados en principios teóricos como la interacción social empleando métodos de recolección de datos que no son cuantitativos, es decir datos expresados por los sujetos investigados; con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes.

### **5.2. MÉTODO ESTADÍSTICO**

El método estadístico que se implementó es el método estadístico simple o de porcentaje, el cual se basará en la recopilación de datos de una muestra representativa de la población que se quiere estudiar. Posteriormente se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo.

### **5.3. SUJETOS**

Se trabajó con sujetos de ambos sexos, entre las edades de 22 a 56 años que sean empleados de los Laboratorios Centro de Diagnóstico, ubicados en el departamento de San Salvador

#### **5.3.1. MUESTRA**

Se trabajó con 30 empleados y 6 jefes pertenecientes a la empresa privada Laboratorios Centro Diagnóstico. La muestra está constituida por el Gerente General, Supervisor, jefes de operaciones, jefa de secretarías y los dos jefes encargados de cada laboratorio dentro de los cuales se escogerá a diez colaboradores.

## **5.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **MÉTODOS**

Los métodos que se emplearon para realizar la investigación serán los siguientes:

#### **ENTREVISTA.**

Es el procedimiento metodológico técnico que consiste en interrogar a los sujetos objetos de estudio, con la finalidad de explorar las opiniones, creencias, motivaciones, sentimientos, actitudes y estados anímicos relacionados a como influye el liderazgo como fuente de estrés en el ámbito laboral.

#### **OBSERVACIÓN**

Es el registro de los fenómenos que se estudian en un proceder natural, es decir que el investigador no se inmiscuirá en el objeto de estudio, sino que se limitará a observar y tomar nota de lo que sucede en el entorno laboral, utilizando procedimientos lógicos así como instrumentos de recolección de datos.

#### **5.4.1. TÉCNICAS.**

Las técnicas que se emplearon en la investigación fueron las siguientes.

##### **Entrevista estructurada.**

Para alcanzar los objetivos y profundizar en el problema de investigación, se utilizará la técnica de entrevista estructurada o focalizada, ya que esta es de carácter explicativo, se define a unos objetivos prefijados y da la oportunidad al entrevistador de llevar una guía que centre las áreas de investigación.

##### **Observación dirigida.**

Es aquella que el observador no pertenece al grupo que se estudia el cual entra en contacto inmediato con la realidad del entorno laboral para observar directamente todos lo que sucede a su alrededor.

## 5.4.2. INSTRUMENTOS

### **Guía de entrevista para gerentes, supervisor y jefes.**

La guía de entrevista esta dividida de dos grandes áreas de investigación: El Liderazgo y Estrés. El cual consta de siete ítems generales; con respecto al área de liderazgo consta de doce ítems específicos y el área que explora el estrés también consta de doce ítems. (Ver anexo # 1).

### **Guía de entrevista para colaboradores.**

La guía de entrevista evaluó dos grandes áreas de investigación: El Liderazgo y Estrés. Donde se evaluó al gerente, supervisor y jefe inmediato. Dicho instrumento consta de veintinueve ítems específico los cuales están divididos catorce ítems para evaluar liderazgo y quince para evaluar estrés laboral. (Ver anexo # 2)

### **Guía de observación para gerente, supervisor, jefe inmediato y colaboradores.**

La recolección de datos se realizo en base a la guía de observación, herramienta diseñada para registra la ocurrencia o frecuencia de comportamientos o aspectos relevantes del entorno laboral, y de la situación objeto de estudio. Dicha guía de observación esta dividida en dos grandes áreas: Liderazgo y Estrés. Cabe señalar que estos indicadores se observaran en los tres diferentes laboratorios estos donde se llevara a cabo la investigación. (Ver anexo # 3)

### **Cuestionario TP sobre liderazgo.**

El siguiente cuestionario evaluó el tipo de liderazgo que emplea los gerentes y jefes con sus colaboradores, el cual consta de 35 ítems, con su respectiva hoja de evaluación y análisis. (Ver anexo # 4)

### **Cuestionario de Estrés**

Este cuestionario se utilizo para evaluar el nivel de estrés que presentan en su lugar de trabajo, el cual consta de 16 ítems. (Ver anexo # 5)

## 5.5. RECURSOS.

Los recursos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes

| RECURSOS HUMANOS   | RECURSOS MATERIALES  | RECURSOS FINANCIEROS                         |
|--|--|--|
| Coordinador General del proceso de grado.<br>Docente director y asesor de proceso de grado<br>Equipo de investigación de proceso de grado<br>Trabajadores de la empresa laboratorio Centro de Diagnostico. | ✓ Computadora<br>✓ Impresora<br>✓ Cámara digital<br>✓ Papelería<br>✓ Lápices, lapiceros, plumones<br>✓ CDS, memoria USB.<br>✓ Guías de observación, cuestionarios, pruebas estandarizadas. | Los que demande el proceso de investigación. |

## 5.6. PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se realizo durante el proceso de investigación es el siguiente:

✓ **Recopilación bibliografía sobre el tema.**

Se recopilo información sobre la temática a investigar mediante el uso de diferentes recursos tales como libros, revistas y el uso de Internet.

✓ **Selección de empresa.**

La selección se realizo bajo los siguientes criterios que fuera una empresa sólida en el mercado, que fuera independiente y que nos proporcione los elementos necesarios para realizar la investigación.

✓ **Selección de sujetos a investigar.**

Los niveles jerárquicos consistirán en el gerente, supervisor, jefe de operaciones, jefa de secretaria y dos jefes inmediatos con sus respectivos colaboradores. De los tres diferentes locales con los que cuenta El Laboratorio Centro de Diagnostico

✓ **Asesoría sobre la elaboración de proyecto de tesis.**

El docente asesor asesoro al equipo de trabajo a través de recomendaciones y pasos a seguir para llevar a cabo la investigación de la temática realizada en el perfil y proyecto de tesis.

✓ **Elaboración de proyecto de tesis.**

Se elaboro un proyecto de tesis, con el fin de presentar un panorama general de la temática a investigar y los procedimientos y métodos a utilizar.

✓ **Jueces para evaluar instrumento.**

Se selecciono a un grupo de personas expertos en el tema a investigar para que ellos dieran su opinión a cerca de la elaboración del instrumento que se presentara en la empresa y hacer poder hacerles las observaciones pertinentes ya que estos estaban sujetos a modificación. Para esta evaluación se necesito la colaboración de seis jueces; los cuales se dividirán en jueces internos, es decir tres catedráticos del departamento de Psicología y tres jueces externos que laboraban en el departamento de Recursos Humanos de diferentes empresas.

✓ **Revisión y entrega del proyecto de tesis.**

Se entrego el proyecto de tesis al docente asesor, para su respectiva revisión. Para que posteriormente se entregara con las correcciones antes mencionadas.

✓ **Aplicación de instrumentos.**

Después de haber obtenido la validación de los instrumentos se procedió a la aplicación de los mismos. En primer lugar se procedió a la aplicación del Cuestionario TP sobre liderazgo al gerente general, al supervisor y a los diferentes jefes encargados de los laboratorios, posteriormente se les aplico un Cuestionario de medición de estrés laboral y como ultimo instrumento se aplicara la guía de entrevista realizada por el grupo de tesis.

En cuanto a los colaboradores se les aplico un cuestionario de medición de los niveles de estrés laboral y una guía de entrevista realizada por el grupo investigador. Todos estos instrumentos se aplicaran en los diferentes laboratorios.

✓ **Sistematización de datos obtenidos.**

Una vez ya aplicados todos los instrumentos se procedió al vaciado de datos, para su posterior análisis en base a la sustentación teórica cita por el equipo investigador en el marco teórico.

✓ **Elaboración de informe final.**

Posteriormente de haber analizado los resultados se realizó el informe final según los requerimientos necesarios y se entregara a las autoridades correspondientes para su legalidad.

✓ **Defensa de tesis.**

El grupo investigador procedió a realizar la presentación en PowerPoint para poder defender el tema de tesis ante el asesor y el encargado del proceso de grado.

## ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

### a) Guías de entrevista aplicada a Gerentes y Jefes.

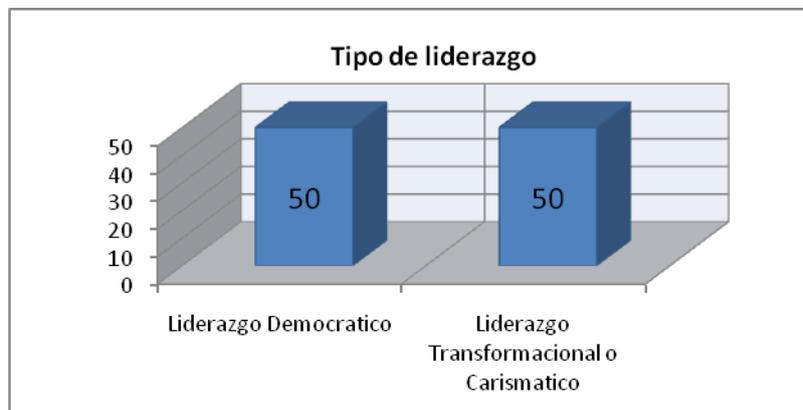
De acuerdo con los resultados obtenidos a través de La Guía de entrevista aplicadas a los gerentes y jefes de las tres sucursales de los “Laboratorios centro de diagnósticos” se puede detallar lo siguiente, en cuanto a las áreas de liderazgo y estrés.

Con respecto al área de liderazgo se planteo la pregunta #1 **¿En su opinión cual de las siguientes definiciones describen mejor a un buen líder para usted?**



Un 50% esta de acuerdo con el concepto de Carrasco Esquivel (2006) el cual plantea que un líder es “Aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier institución”. Mientras que un 34% esta de acuerdo con el concepto planteado por la enciclopedia Wikipedia que es la persona que dirige las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas y solamente un 16 % asegura que el líder es quien toma decisiones y plantea objetivos realistas y viables. Lo que es común en las tres definiciones es que se define al líder como la persona que dirige al grupo, y es lo primero que se viene en mente con respecto de este tema.

Con respecto a la pregunta #2 **¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo considera el más adecuado para un buen desempeño laboral por parte de sus colaboradores?**



El 50% opino que era el liderazgo Democrático, y el 50% dijo que es el liderazgo Transformacional o Carismático. Con respecto a esta pregunta los líderes comparten su opinión en estos dos tipos de liderazgo y tienen razón ya que son los tipos de liderazgo que se utilizan en las organizaciones, porque es el líder quien toma las decisiones, delega las responsabilidades, pero sin dejar de lado la opinión de sus colaboradores, y en lugar de ignorarla las discuten y de este modo estimulan a los colaboradores, ya que los líderes están conscientes que necesitan de ellos para alcanzar los objetivos organizacionales y así de esta manera dejan de lado los tipos de liderazgo inadecuados como los son: el liberal y el autoritario, donde se margina el talento de los colaboradores.

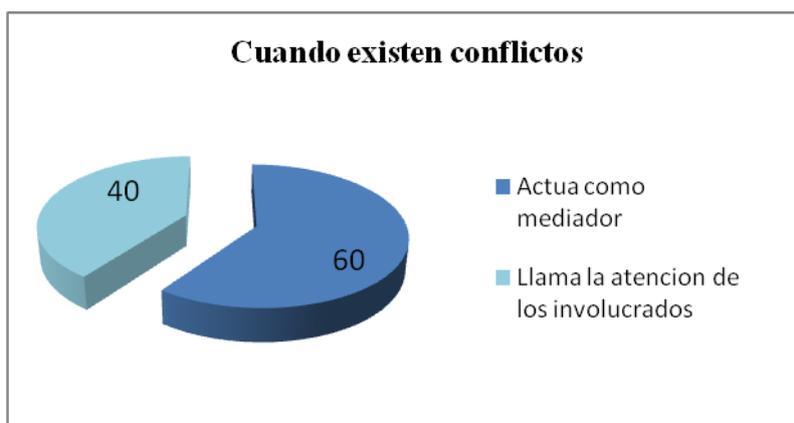
Posteriormente en la pregunta #3 **¿Qué valores debe de practicar un buen líder en el desempeño laboral?**

| Valores de un buen líder |    |    |
|--------------------------|----|----|
| Criterio                 | fx | %  |
| Motivación               | 6  | 20 |
| Responsabilidad          | 6  | 20 |
| Trabajar en equipo       | 6  | 20 |
| Visión                   | 4  | 13 |
| Digno de confianza       | 3  | 10 |
| Asumir riesgos           | 3  | 10 |

|                          |    |     |
|--------------------------|----|-----|
| Potencializar las tareas | 2  | 7   |
| Total                    | 30 | 100 |

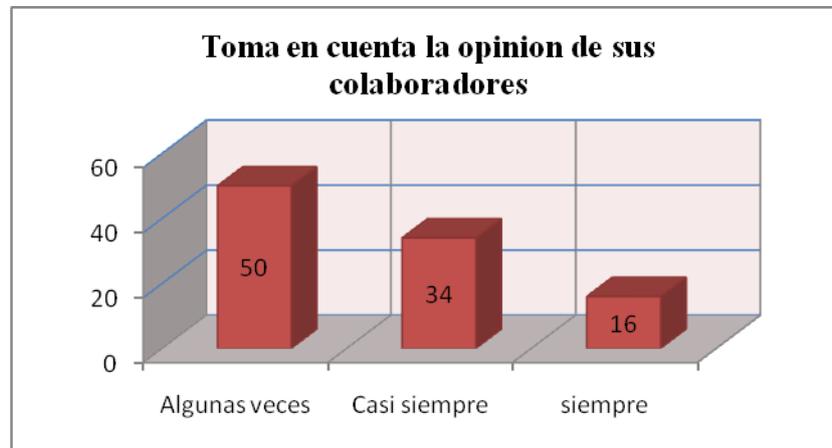
El 60 % se dividió en tres partes cada una de estas con un valor del 20 % fueron la motivación, responsabilidad y trabajar en equipo y con un 13 % esta la visión y con un 10 % cada una se encuentran digno de confianza y asumir riesgo y solamente con un 7 % con potencializar las tareas. Cabe mencionar que estas características fueron propuestas por el escritor Juan Javier Álvarez describiendo el perfil idóneo de un líder, y los jefes de los laboratorios definieron las características importantes: la motivación, la responsabilidad y el trabajo en equipo, aunque cabe señalar que es el conjunto de todas ellas las que hacen a un verdadero líder existiendo un equilibrio entre estas características ya que el autor plantea que ninguna es mas valiosa que la otra.

En relación con la pregunta # 4 **¿Qué hace usted cuando en su equipo de trabajo existen conflictos?**



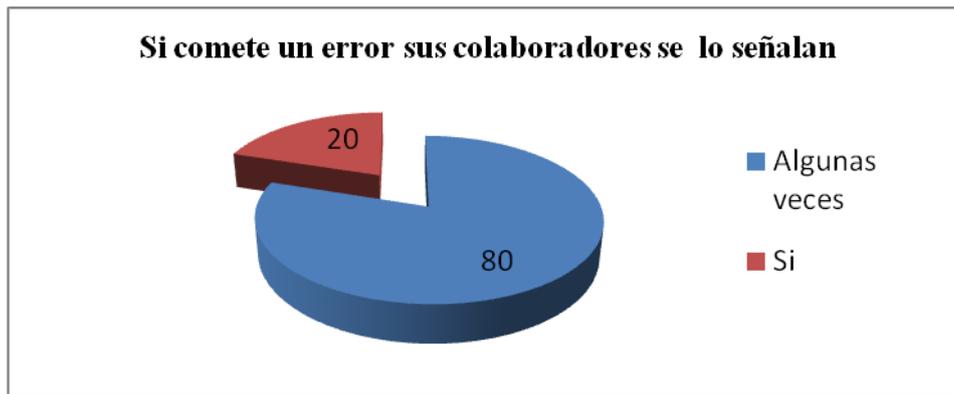
El 60 % contestó que cuando existe un conflicto lo que hacen es actuar como mediador ya que aseguran que es preferible aclarar los inconvenientes para evitar futuras complicaciones. Y un 40 % menciona llamar la atención de los involucrados. En primer lugar el líder debe de investigar el origen del conflicto y dialogar con las personas involucradas y si es necesario buscar la sanción necesaria, sin caer en el error de insultar o ignorar el problema. De esta forma el líder demostrara la madurez necesaria para solventar el problema.

Con respecto a la pregunta # 5 **¿Toma en cuenta la opinión de sus colaboradores en la actividad laboral para la toma decisiones?**



El 50 % aseguro que algunas veces las toma en cuenta, un 34 % asevero que casi siempre y solo un 16 % dijo que siempre, lo que es de observar que la persona que dijo esto es la dueña que es así como logra mantener en equilibrio su empresa de lo que ella piensa y lo que sus empleados expresan. Este aspecto juega una parte fundamental en la organización ya que por medio de la opinión de los colaboradores se pueden mejorar los procedimientos de trabajo y conocer la opinión que poseen los colaboradores con la diversidad de inconvenientes que se pueden presentar en la labor cotidiana y así solventarlas, de esta manera pone atención a las necesidades de su personal. En definitiva los jefes deberían de poner atención y tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores.

Siguiendo con el análisis en la pregunta # 6 dice **¿Si usted comete un error en el desempeño de su actividad laboral que afecte a sus colaboradores ellos se lo hacen saber?**



El 80 % asegura que sus colaboradores algunas veces se lo hace saber y solo el 20 % dice que si, sus colaboradores se lo hacen saber, aunque lo hacen de manera indirecta aprovechando el momento adecuado para hacerlo. Este aspecto es una parte sensible de un líder ya que se debe de tener la suficiente madurez para aceptar una crítica de un colaborador y la mayoría de colaboradores prefieren no hacerlo debido a la reacción que pueda tomar su jefe. Así como se plantea en el perfil del líder que el jefe debe de ser tolerante con los errores ajenos, de esta misma forma de tener tolerancia para que le señalen sus faltas, ya que esto le servirá para mejorar su desempeño y aprender de los errores cometidos.

A continuación se presenta la pregunta # 7 **¿Qué hace usted como líder para motivar y hacer sentir mejor a sus colaboradores?**

El 50 % afirmo que los apoyan, mientras que el otro 50 % esta dividido entre felicitarlos e incentivarlos. Cabe señalar que las tres formas antes mencionadas motivan a los colaboradores a realizar un buen trabajo, porque la motivación forma parte fundamental de un líder, ya que si sabe utilizar esta herramienta de una forma adecuada los empleados desarrollaran una satisfacción laboral que les permitirá dar lo mejor de ellos, aunque también los jefes deberían de investigar otras formas de incentivar a sus colaboradores por ejemplo: otorgar permisos cuando se soliciten, agradecerles por su trabajo realizado, otorgar diplomas, dar vales de descuento, entre otras; teniendo cuidado de no confundir los incentivos con los derechos de los colaboradores.

Siguiendo con la pregunta # 8 **¿Mencione 5 cualidades que deban poseer un gerente o jefe?**

| <b>Criterio</b>    | <b>Fx</b> | <b>%</b> |
|--------------------|-----------|----------|
| Responsabilidad    | 6         | 24       |
| Buena comunicación | 6         | 24       |
| Trabajo en equipo  | 3         | 12       |
| Honesto            | 2         | 8        |
| Imparcial          | 2         | 8        |
| Eficiente          | 2         | 8        |
| Comprensivo        | 2         | 8        |
| Preparado          | 2         | 8        |
| total              | 25        | 100      |

Como principales características figuran la responsabilidad y la buena comunicación con un 48% entre las dos, otra característica que también fue relevante es el trabajo en equipo con un 12 % y el restante 40 % restante se dividió: Honesto, imparcial, eficiente, comprensivo y preparado; cada una de esta con un porcentaje de 8 % para hacer un total del 100%. Cuando se habla de cualidades que debe poseer un jefe, existe una gran diversidad de investigaciones al respecto y en nuestro caso se escogió el perfil planteado por Juan Javier Álvarez experto en el tema donde plantea cualidades mencionadas por los jefes, y otras como: visión, la motivación, potencializar las tareas, asumir riesgos, reconocer los logros de los colaboradores, y hacer buen uso del tiempo laboral.

Con respecto a la pregunta # 9 **¿Cambia usted su estilo de liderar de acuerdo a una situación específica?**



El 100 % manifiesta que a veces, debido que en ocasiones se han presentado una serie de dificultades en las que el jefe debe de aplicar otro tipo de liderazgo y eso depende de la magnitud del problema. Con respecto al análisis de esta pregunta cabe mencionar que

tienen preferencia por un tipo de liderazgo ya sea el democrático o transformacional como se planteo en la pregunta # 2, es decir no utilizan solo un tipo de liderazgo y es comprensible hasta cierto punto, ya que se necesitaría ser un experto para utilizar solo un tipo. En lugar de ello toman lo mejor de cada liderazgo y lo ponen en práctica, como objetivo primordial alcanzar los objetivos planteados.

Con respecto a la pregunta # 10 **¿Mencione por lo menos 3 obstáculos personales que mas influyen en el desempeño de su trabajo?** Y la pregunta # 11 **¿Mencione por lo menos 3 obstáculos dentro de su actividad laboral que mas influyen en el desempeño de su trabajo?**

| <b>Obstáculos laborales y personales</b> |           |            |
|--|-----------|------------|
| <b>Criterio</b>                          | <b>Fx</b> | <b>%</b>   |
| Sobrecarga de trabajo                    | 6         | 27         |
| Horarios de trabajo                      | 5         | 23         |
| Falta de comunicación                    | 3         | 14         |
| Falta de cooperación                     | 3         | 14         |
| Problemas familiares                     | 3         | 14         |
| Rotación de personal                     | 2         | 8          |
| <b>total</b>                             | <b>22</b> | <b>100</b> |

Se analizaran de manera simultánea ya que cuando se les elaboro las preguntas las respuestas fueron las mismas, ya que se enfocaron en las limitaciones de su trabajo dejando de lado sus limitaciones como personas y las repuestas están enfocadas en: Sobrecarga de trabajo con el 27 %, los horarios con el 23%, falta de comunicación con el 14 %, Falta de cooperación con el 14%, problemas familiares con el 14 % y rotación de personal con el 8%. De esta manera los jefes han manifestado de forma ascendentes los obstáculos que se le presentan en su trabajo ya que el hecho de poseer una jefatura no se hacen inmunes a los problemas que se le presenten en caso contrario cae en ellos la responsabilidad de resolverlos. Lo que si es importante es como ellos pueden solventar dichas problemáticas.

Un aspecto que sobresale es la sobrecarga de trabajo y los horarios como problemas principales para ello se recomienda fomentar el trabajo en equipo poniendo en práctica

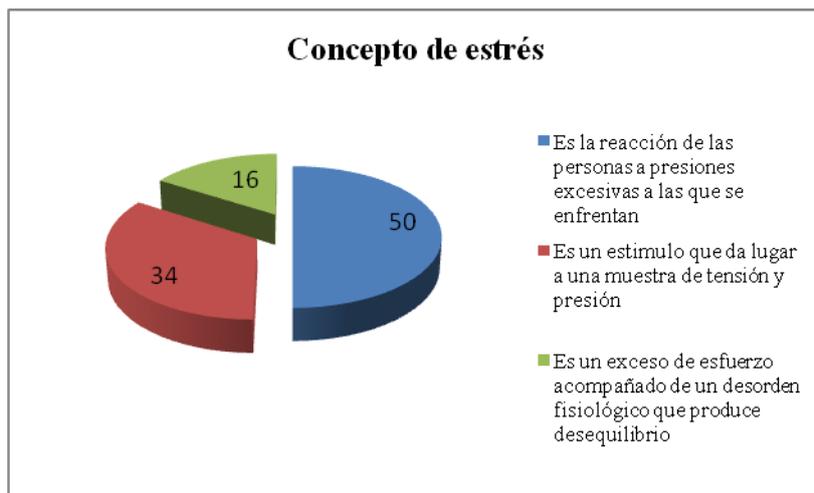
los conocimientos y habilidades de los colaboradores para alcanzar el objetivo y administrar correctamente el tiempo laboral planificando de ante mano todas las actividades y enfocando toda las energías en la terminación de la tarea asignada dejando en claro que la cooperación es parte importante en la solución de estos problemas y respecto a los problemas familiares es una área donde los jefes pueden actuar como oyente para que los colaboradores se desahoguen.

Con respecto a la pregunta # 12 **¿Qué hace usted como jefe para guiar y dirigir a sus colaboradores?**

| Dirigir a los colaboradores                |    |     |
|--|----|-----|
| Criterio                                   | Fx | %   |
| Motivarlos                                 | 5  | 31  |
| Conocer los problemas de los colaboradores | 4  | 25  |
| Tomar en cuenta sus opiniones              | 3  | 20  |
| Convocar reuniones                         | 2  | 12  |
| Comprenderlos                              | 2  | 12  |
| Total                                      | 16 | 100 |

El 31 % de los jefes manifestaron que motivan a su personal, un 25 % manifestó que tratan la manera de conocer los problemas de los colaboradores, un 20 % toma en cuenta las diferentes opiniones y un 24 % se divide entre convocar reuniones frecuentemente y comprenderlos. Las opiniones manifestadas son variadas pero se necesita mas que estas respuestas para guiar y dirigir a un grupo de personas, ya que los jefes han dejado de lado la administración correcta del tiempo, reconocer y destacar los logros de los colaboradores, trabajo en equipo, potencializar las tareas, las relaciones interpersonales entre otras. En otras palabras para dirigir aun grupo de persona se necesitan poseer más de una característica de liderazgo.

A continuación se presentan el análisis de las preguntas que indagan sobre el estrés que presentan los jefes en su ámbito laboral. Es por ello que en la pregunta # 13 dice **¿Cuál de las siguientes interrogantes cree usted que se asemeja mejor al concepto de estrés?**



Con esta pregunta se da inicio a la segunda parte del análisis que es El estrés laboral analizándose en base a las preguntas realizadas a los jefes de cada dependencia.

Con respecto a la pregunta # 13 El 50% señaló que es la reacción de las personas a presiones excesivas a las que se enfrentan, el 34% opina que es un estímulo que da lugar a una muestra de tensión y presión y el 16 % opina que es que es un exceso de esfuerzo acompañado de un desorden fisiológico que produce desequilibrio. En definitiva no importando el concepto escogido los gerentes están consientes de que el concepto de estrés esta presente en la jornada laboral y es un evento muy difícil de minimizar por el tipo de servicio que se brinda en el laboratorio y por las largas jornadas con la que se trabaja.

Con respecto a la pregunta # 14 **Usted como jefe ¿Cuales de estos síntomas de estrés a podido observar en sus colaboradores?**

| <b>Síntomas de estrés en colaboradores</b>  |           |            |
|---|-----------|------------|
| <b>Criterio</b>                             | <b>Fx</b> | <b>%</b>   |
| Poca relación con sus compañeros de trabajo | 6         | 24         |
| Enojos                                      | 5         | 19         |
| Poca capacidad para solucionar problemas    | 5         | 19         |
| Agresividad                                 | 4         | 14         |
| Frustración                                 | 2         | 10         |
| Incapacidad para tomar decisiones           | 2         | 10         |
| Depresión.                                  | 1         | 4          |
| <b>Total</b>                                | <b>25</b> | <b>100</b> |

Con el 24 % esta ubicado la poca relación con sus compañeros de trabajo, un 19 % opina que es actitudes de enojos, al igual que la poca capacidad para solucionar problemas con el mismo porcentaje, la agresividad cuenta con el 14 %, la frustración con el 10 %, incapacidad para tomar decisiones con el 10% y solo con el 4 % depresión. Hay que destacar además de estos síntomas existen otros como los dolores musculares, enfermedades, las preocupaciones, falta de concentración etc. Como todo buen líder se necesita conocer sobre los síntomas de estrés que provocan las largas jornadas y la acumulación de trabajo pero más importante es saber como actuar para minimizar estos riesgos.

En base a la pregunta # 15 **¿Cuál de las siguientes situaciones considera usted que son las causas del estrés en el desempeño laboral?**

| <b>Causas del estrés</b>                            |           |          |
|---|-----------|----------|
| <b>Criterio</b>                                     | <b>Fx</b> | <b>%</b> |
| Sobre carga de trabajo                              | 6         | 30       |
| Frustración   | 3         | 15       |
| Clima de inseguridad                                | 3         | 15       |
| Presión de tiempo                                   | 2         | 10       |
| Autoridad inadecuada                                | 2         | 10       |
| Maltrato  | 2         | 10       |
| Conflicto de roles                                  | 1         | 5        |
| Diferencia de valores organizacionales y personales | 1         | 5        |
| Total   | 20        | 100      |

El 30 % opino que es sobre carga de trabajo, otro 30 % respondió que es la frustración y el clima de inseguridad, y con otro 30 % la presión del tiempo, autoridad inadecuada y maltrato y el otro 10 % se dividió entre conflicto de roles y la diferencia de valores organizacionales y personales. Como refleja la tabla la condición más estresante es la sobrecarga de trabajo situación que fue reflejada en el análisis de la pregunta # 10. Con respecto a la frustración es sinónimo de impotencia pero hay que indagar que es lo que causa la frustración y el clima de inseguridad, si es la jornada laboral o si es el tipo de liderazgo que se esta ejerciendo lo que lo provocan. Estas y otras condiciones de trabajo son las causantes de estrés pero hay que aclarar que existen deferentes tipos como lo es: el estrés agudo, crónico y el estrés positivo como el euestres.

Con respecto a la pregunta # 16 **¿Cuál de los siguientes efectos negativos a nivel cognitivo a podido observar en a sus colaboradores debido al estrés?**

| <b>Efectos cognitivos causados por el estrés</b> |           |          |
|--|-----------|----------|
| <b>Criterio</b>                                  | <b>Fx</b> | <b>%</b> |
| Falta de concentración                           | 5         | 27       |
| Preocupaciones                                   | 5         | 27       |
| Inadecuadas relaciones interpersonales           | 3         | 16       |
| Pensamiento negativo                             | 2         | 10       |
| Inseguridad                                      | 2         | 10       |
| Temor  | 2         | 10       |
| Total  | 19        | 100      |

La falta de concentración posee un 27 % al igual que las preocupaciones, con un 16 % esta las inadecuadas relaciones interpersonales y un 30 % esta dividido en pensamiento negativo, inseguridad y temor. Hay que aclarar que los efectos cognitivos son los mas difíciles de observar en los colaboradores, y este tipo de estrés se origina por las inadecuadas relaciones interpersonales, frustraciones y apegos, conflictos con nuestra cultura o religión o por la preocupación por alguna enfermedad. Es por ello que el jefe debe ser observador para poder identificar cualquier síntoma de estrés y verificar si la causa es interna o externa por ejemplo si tiene alguna dificultad familiar, financiera o de salud; todo esto en base a la confianza y estableciendo adecuadas relaciones interpersonales entre jefe-colaborador.

Con respecto a la pregunta # 17 **¿Mencione las características del distress (estrés negativo)?**

| <b>Características del Distress</b>    |           |          |
|--|-----------|----------|
| <b>Criterio</b>                        | <b>Fx</b> | <b>%</b> |
| Tensión muscular                       | 6         | 25       |
| Desmotivado                            | 5         | 18       |
| Frustración                            | 5         | 18       |
| Mal carácter                           | 4         | 15       |
| Fatiga                                 | 3         | 10       |
| Clima de inseguridad                   | 2         | 7        |
| Inadecuadas relaciones interpersonales | 2         | 7        |
| Total                                  | 27        | 100      |

La principal característica mencionada es la tensión muscular con un 25 % seguidamente con el 32 % esta la desmotivación y la frustración, el mal carácter cuenta con un 15%, la fatiga con el 10 % y de último se encuentra un clima de inseguridad e inadecuadas relaciones interpersonales con un 7 % cada una. Cuando se realizo esta pregunta se tuvo que explicar el significado de distress ya que aseguraron que no tenían noción de dicho concepto, ya aclarada la duda se les fue mas fácil el contestar la interrogante manifestando que la tensión muscular es la primera manifestación del estrés y están en toda la razón ya que el cuerpo llega un momento que da indicadores que necesita descansar y si se omite dicha señal comienza a manifestarse físicamente, otro aspecto que están de la mano con el estrés es la desmotivación que a la vez es generadora de frustración de no poder solventar la situación estresante. Aunque no esta de mas decirlo que la lista de efectos negativos es larga y como jefes les falta ampliar sus conocimientos con referente a este tema.

Con respecto a la pregunta # 18 **¿Mencione las características del euestres (estrés positivo) que usted cree que son favorables para el buen desempeño laboral de sus colaboradores?**

| <b>Características del Euestres</b> |           |          |
|-------------------------------------|-----------|----------|
| <b>Criterio</b>                     | <b>Fx</b> | <b>%</b> |
| Actitud positiva                    | 4         | 22       |
| Motivación                          | 4         | 22       |
| Concentración                       | 3         | 16       |
| Rapidez                             | 3         | 16       |
| Entusiasmo                          | 2         | 12       |
| Seguridad                           | 2         | 12       |
| Total                               | 18        | 100      |

Al igual de la pregunta anterior se recurrió a explicar el concepto de eustrés ya que los jefes no tenían la noción del significado de dicho concepto, las respuestas fueron: actitud positiva y motivación 44 %, concentración y rapidez 32 %, con un 24 % entusiasmo y seguridad. Lo importante de analizar en esta interrogante es que el estrés aplicado en niveles adecuados produce resultados positivos ya que el sujeto lo utiliza como estímulo para realizar de una forma adecuada su labor, ya que el nivel de exigencia es el adecuado y es el mismo colaborador que seda cuenta de sus logros obtenidos y con esto la persona logra una satisfacción personal y laboral. Es por ello la

importancia que los jefes investiguen como pueden estimular a sus colaboradores para que logren alcanzar los objetivos organizacionales y poner en práctica estos conocimientos para minimizar los agentes estresantes y optimizar los aquellos que podrían dar resultados positivos.

Con respecto a la pregunta # 19 **¿De que forma usted se entera cuando un trabajador ha cometido un error o falta?**



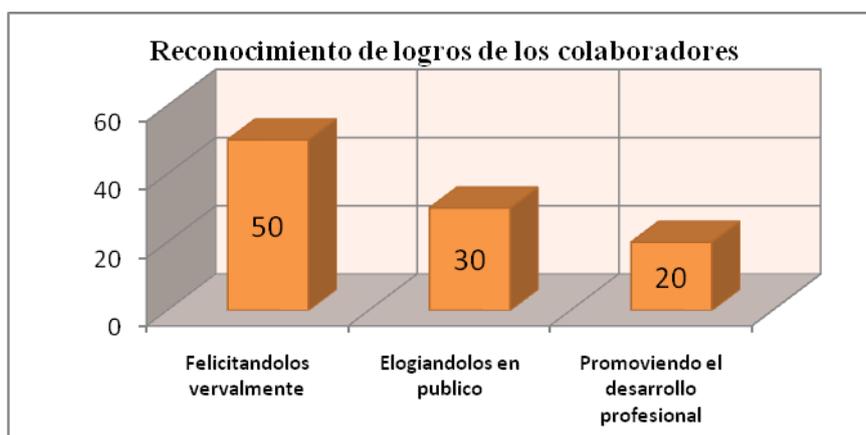
El 66 % de los jefes opino que a través de la supervisión constante se enteran si algún colaborador ha cometido algún error o falta, mientras que un 34 % manifestó que son los compañeros de trabajo que señalan los errores de los demás. Según Tepper en el año 2000 el demostró en su investigación que la supervisión constante es generadora de distres psicológico donde los jefes y supervisores que desarrollan dicha conducta se vuelven importantes estresores para sus colaboradores, ya que ellos se sienten incómodos y esto puede generar conflictos. Otro aspecto importante de analizar es el hecho de la intensión de los colaboradores por señalar los errores ajeno, ya que esto pueda dar hincapié a generar inadecuadas relaciones interpersonales, porque el jefe puede caer en el error de tener un espía dentro del grupo y esto provocara conflictos laborales, lo mejor seria que el jefe sea mas observador o que emplee otra forma de averiguar los errores de sus colaboradores.

Con respecto a la pregunta # 20 **¿De que forma llama la atención a sus colaboradores ante una falta o error en el trabajo?**



El 100 % de los jefes manifestó que cuando llama la atención a sus colaboradores ante un error es hablar con ellos, dejando de lado los regaños y la suspensión de labores. En este punto es muy importante la comunicación que existe entre jefe-colaborador ya que mediante estos canales será mas fácil solventar cualquier inquietud o problema en el trabajo y a la vez siendo tolerante con los errores ajenos como se plantea en el perfil del líder, ya que con los errores el jefe podrá potencializar las tareas y podrá poner estos errores como ejemplos y todo esto le servirá a todo el grupo a buscar mejores resultados atacando a las causas en lugar de las consecuencias.

Con respecto a la pregunta # 21 **¿De que forma reconoce los logros y habilidades de las personas bajo su cargo?**



El 50 % manifestó que felicitan verbalmente los logros, un 30 % elogia en público y un 20 % promueven el desarrollo profesional. Estas conductas ayudan a los colaboradores a seguir motivados, dando su mayor esfuerzo por realizar a adecuadamente su labor, pero también hay que tener el cuidado de no caer en el error del favoritismo o la

injusticia, como lo plantea la empresa de investigación OW, en caso contrario el líder debe ser ético y dejar de lado la falsedad y reconocer y destacar los logros de sus colaboradores y felicitar cuando se debe felicitar y con estas conductas el colaborador se sentirá satisfecho por todo su esfuerzo y sus sacrificios expuestos en las jornadas de trabajo.

Con respecto a la pregunta # 22 **¿Cree usted que las personas bajo su mando están satisfechas con su dirección?**



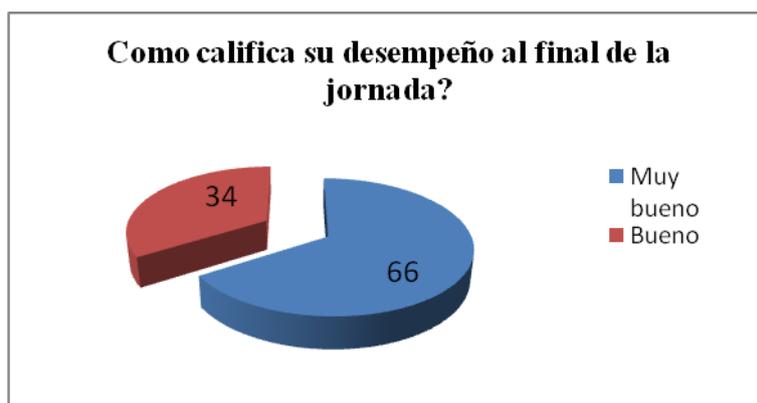
El 100 % de los jefes contestaron que sus colaboradores están satisfechos bajo el mando ejercido, Ya que ellos manifiestan no haber tenido ninguna queja al respecto; este es un análisis personal que podría ser subjetivo ya que existen colaboradores que callan la realidad por las consecuencias o represarías a las que podrían ser sometidos, es por ello que será importante indagar si los colaboradores están de acuerdo y si su opinión es la misma.

Con respecto a la pregunta # 23 **¿Al inicio del desempeño de su jornada laboral usted se siente?**



El 50 % de los jefes manifestaron que se sienten motivados al inicio de la jornada, un 34 % se siente animado y un 16 % se siente satisfecho, lo cual son indicadores positivos ya que ninguno experimenta estrés o desmotivación antes de empezar la jornada laboral y esto es importante porque ellos son el modelo a seguir de los colaboradores y un jefe debe de predicar con el ejemplo. Ya que un líder crea las oportunidades cada día y en base a su esfuerzo para llevar al éxito a sus colaboradores.

Con respecto a la pregunta # 24 **¿Al final de su jornada laboral usted calificaría su desempeño como?**

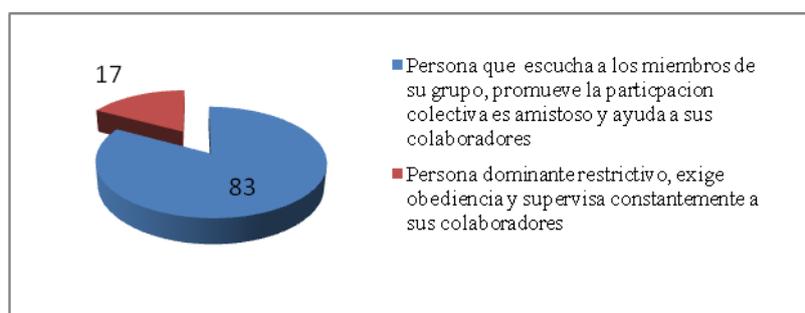


El 66 % de los jefes manifestó que su desempeño es muy bueno al finalizar la jornada y un 34 % contestó que su desempeño fue bueno. A pesar de la estresante jornadas a lo que son sometidos diariamente hacen todo lo posible por realizar bien su trabajo, y dar un buen ejemplo para sus colaboradores.

## b) Guías de entrevista aplicada a los Colaboradores.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de La Guía de entrevista aplicados tanto a los colaboradores de las tres sucursales de los “laboratorios centro de diagnósticos” se puede detallar lo siguiente.

Primeramente cabe señalar que la entrevista fue dividida en dos partes: Liderazgo y Estrés. Con respecto al área de liderazgo se planteo la pregunta #1 **De las siguientes definiciones ¿Cuál define mejor a su jefe?**



Un 83% de los colaboradores señaló la opción **B concepto expuesto por el autor Chiavenato, Idalberto (1993)** la cual a sus criterios es la que mejor describía a su jefe el cual dice que es una Persona que escucha a los miembros de su grupo, promueve la participación colectiva, es amistoso, es accesible, respetuoso ayuda a sus trabajadores en sus problemas personales, muestra consideración e interés por los demás, promueve la participación de todo, se preocupa por el bienestar de los trabajadores. Mientras que el 17 % señaló la opción **A Persona dominante restrictivo, exige obediencia y supervisa constantemente a sus trabajadores, suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus colaboradores, y sin la necesidad de tener que justificarlas.** Como se puede observar predomina mas la participación y la mayoría de los colaboradores percibían a sus jefes como amigos y la gran mayoría como buenas personas, sin embargo un porcentaje mínimo los percibieron como personas con quienes guardan cierta distancia y consideraron que sus jefes deberían mejorar el trato que ofrecían a sus colaboradores, dichas situaciones se han presenciado en las tres sucursales del laboratorio.

Con respecto a la pregunta # 2 **De las siguientes características ¿Cuales describiría a su jefe?**

| Criterios | Fx | % |
|-----------|----|---|
|-----------|----|---|

|                                  |     |     |
|----------------------------------|-----|-----|
| Organizado                       | 24  | 16  |
| Lograr los objetivos             | 22  | 14  |
| Fomenta la participación         | 19  | 12  |
| No tiene conflictos con el grupo | 19  | 12  |
| Se reúne con el personal         | 18  | 12  |
| Valora las ideas                 | 15  | 10  |
| Autosuficiente                   | 12  | 8   |
| Dominante                        | 8   | 6   |
| Autoritario                      | 8   | 6   |
| Absorbente                       | 6   | 4   |
| Total                            | 151 | 100 |

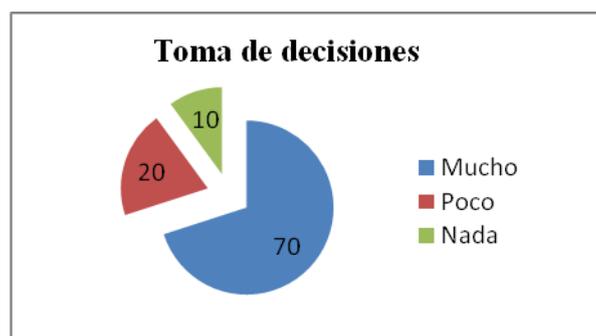
Según las características mencionadas por los colaboradores un 16% manifiestan que es organizado, un 14% dijo que logra los objetivos y el 12% expreso que fomenta la participación, se reúne con el personal y no tiene conflictos con el grupo, mientras que el 10% lo consideran que valora las ideas y el 8% que es auto suficiente y el 16% restante se dividió en que es dominante, autoritario y absorbente. Como se puede observar son mayores las cualidades positivas señaladas que las negativas concediendo con el perfil del líder expuesto en el marco teórico Según el escritor Juan Javier Álvarez, en el cual se plantea que este se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar, tiene capacidad para valorar y comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un buen liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Sin dejar de lado sus obligaciones como jefe.

**Pregunta # 3 ¿Considera que los jefes deben ser personas que contribuyan a la integración grupal en el trabajo?**



Un 87% de los colaboradores de la empresa consideran que los jefes si contribuyen a la integración grupal ya que si un colaborador esta saturado de trabajo conforman equipos para terminar la tarea y de esta manera equilibrar el trabajo. Poniendo en práctica la característica de potencializar las tareas, minimizando en cierto sentido el estrés que posee el colaborador que lo hace mas propenso a mantener inadecuadas relaciones interpersonales con sus compañeros y en lugar de eso generar las vías de comunicación adecuadas para poder expresar sus malestares en su ámbito laboral. Desarrollando la confianza mutua entre los miembros del equipo y la gerencia. Y el restante 13% expreso que los jefes no contribuyen a la integración grupal.

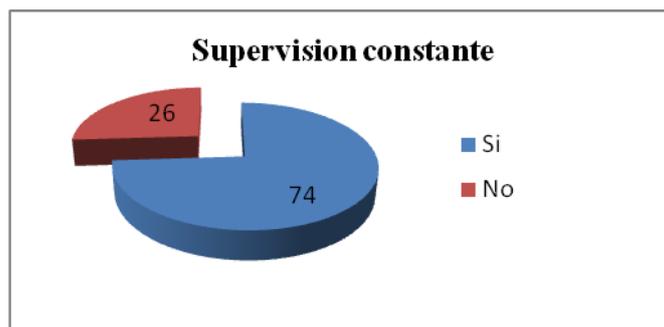
**Pregunta # 4 Cree usted ¿Qué los jefes deberían de tomar en cuenta el criterio u opinión de los empleados en la toma de decisiones?**



En este punto lo importante es señalar que el 70% de colaboradores consideran que deberían tomar en cuenta sus opiniones. Ya que un jefe que permite la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones, ejerce un liderazgo democrático, donde los colaboradores aportan información para la toma de decisión de su superior. Para que ésta funcione debe haber un momento indicado para participar. Mientras que el 20% expresaron que es poco importante para ellos que los tomen en cuenta para la toma de

decisiones en la empresa, por su nivel jerárquico y el 10% manifestó que sus ideas no eran tomadas en cuenta y que en ocasiones los mensajes emitidos por las autoridades superiores no eran claras, si no ambiguas y contradictorias.

**Pregunta # 5 Considera usted ¿Qué los jefes deben de supervisar constantemente cuando el empleado realiza su trabajo?**



El 74% de los colaboradores manifestó que si se debe supervisar constantemente para buscar que los colaboradores realicen sus actividades cotidianas, es decir, que logren realizar los procesos adecuados para alcanzar las metas propuestas. Pero el 26% de los colaboradores expreso que a ellos no les gusta que los estén supervisando constantemente ya que manifestaron que ya saben sus obligaciones y la saben hacer de una manera adecuada y lo que generan en los colaboradores son condiciones estresantes generando más tensión al trabajo este mismos factor fue investigados por Kelloway, Sivanathan, Francis y Barling, en el 2004. Donde se plantean las conductas de los líderes que provocan estrés y una de ella es la supervisión constante.

**Pregunta #6 ¿Cuáles de las siguientes dificultades se presentan en su puesto laboral?**

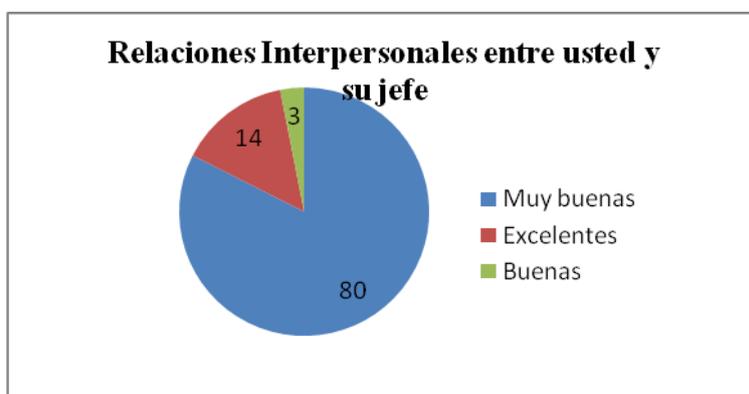
| Crterios                 | Fx | %  |
|--------------------------|----|----|
| Sobre carga de trabajo   | 24 | 24 |
| Falta de recursos        | 22 | 22 |
| Falta de comunicación    | 20 | 20 |
| Preferencia de empleados | 7  | 7  |

|                             |     |     |
|-----------------------------|-----|-----|
| Explotación                 | 5   | 5   |
| Manipulación                | 5   | 5   |
| Desconfianza                | 4   | 4   |
| Criticas                    | 4   | 4   |
| Descalificación del trabajo | 3   | 3   |
| Represión                   | 3   | 3   |
| Aislamiento                 | 3   | 3   |
| Total                       | 100 | 100 |

El 24% de los colaboradores expreso que la sobrecarga de trabajo es la principal dificultad, el 22% manifestó que la falta de recursos, el 20% la falta de comunicación, el 7% la preferencia de empleados, el 5% la explotación y manipulación, el 4% criticas y desconfianzas y el restante 9% la descalificación del trabajo, represión y aislamiento.

La principal dificultad que figura es la sobrecarga de trabajo pero este indicador esta presente durante toda la jornada laboral debido al rubro de la empresa como un factor intrínseco propio del trabajo así como lo planteado González Cabanach 2004 distingue que algunas de los factores estresantes están identificados en el contexto laboral de cada empresa; lo mismo sucede con la falta de recursos. Otro factor que influye en la generación estrés es la falta de comunicación que existe jefe- colaborador y entre colaborador- colaborador ya que se limitan a hablar lo necesario.

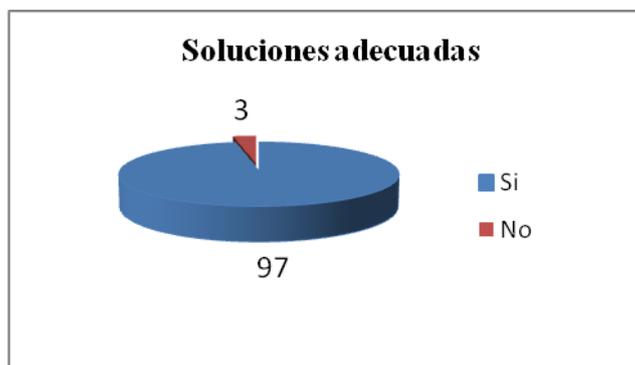
**Pregunta # 7 ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre usted y su jefe?**



El 80% expreso que las relaciones interpersonales entre los colaboradores y los jefes son muy buenas es bien sabido que las relaciones en el entorno de trabajo deben ser fuente de satisfacción, y que, además, pueden ser moderadoras de situaciones estresantes en la medida en que son una vía para ofrecer apoyo social. Sin embargo, unas relaciones inadecuadas no sólo no cumplen con estas funciones sino que pueden ser, en sí mismas, causa de estrés. Lo antes mencionado va de la mano con lo expresado en la pregunta anterior ya que los empleados solo se limitan a realizar su trabajo dejando de lado las relaciones interpersonales informales es decir las alianzas que se realizan a pesar de ser o no ser compañeros de trabajo. Mientras que solo el 14% manifestó que mantienen excelentes relaciones interpersonales con el jefe, pero cabe de mencionar que estas respuestas fueron expresadas por los empleados que tienen preferencias con los jefes.

Y el 3% restante expreso que las relaciones interpersonales son buenas por que solo se limitan a relacionarse con ellos para que le den instrucciones laborales.

**Pregunta # 8 ¿Con su experiencia laboral considera que las medidas tomadas para la solución de problemas que se presenta en su entorno laboral son adecuadas?**



El 97% de los colaboradores manifestó que si que las medidas tomadas en la solución de los problemas en los laboratorios son las adecuadas ya que el jefe, muestra cualidades para que la solución de problemas sea adecuada como lo son: **La empatía:** como expresan diferentes autores la "Empatía", no es otra cosa sino "la habilidad que posee un individuo de inferir en los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura". **Saber Escuchar** esto hace que el éxito en la solución de problemas de una forma adecuada se base en el éxito social, en

las buenas relaciones interpersonales, pues nada podemos hacer exclusivamente solos. Mientras que el 3% restante expreso que las soluciones tomadas dentro de la empresa no son las adecuadas.

**Pregunta # 9 ¿Recibe instrucciones por parte de su jefe para que usted pueda realizar su trabajo?**



El 74% expreso que si recibe instrucciones por parte de su jefe para realizar su trabajo, pero cabe mencionar que los colaboradores manifestaron que ellos están conscientes de cómo realizar su trabajo y que algunas indicaciones están demás, caso contrario sucede cuando se cambian los procedimientos para realizar las actividades o los jefes han modificado los procedimientos, mientras que el 26 % no recibe instrucciones por parte de su jefe.

**Pregunta # 10 ¿Se siente usted motivado por parte de su jefe para realizar sus actividades de una forma satisfactoria?**



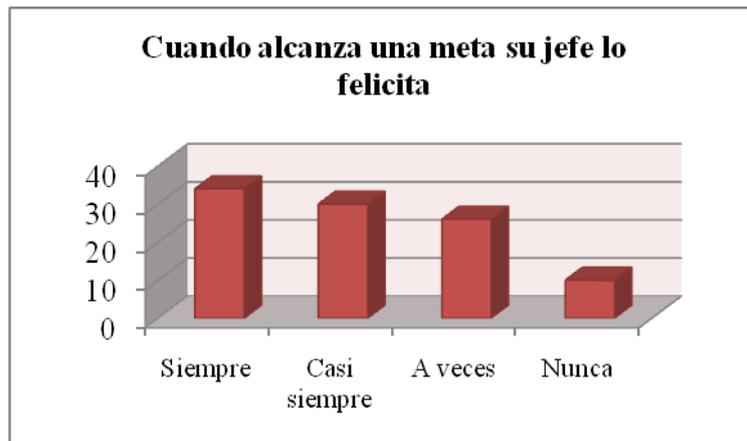
Con respecto a esta pregunta los colaboradores manifestaron que el 74% se sienten motivados por que cuando desempeñan bien su trabajo sus jefes responden de buena manera aunque no reciben concretamente un incentivo monetario que los motive a realizar un trabajo de manera efectiva, se sienten satisfechos con los permisos que les brindan, y las accesibilidades que ellos les dan para realizarse un examen en los laboratorios y con estos ellos se sienten satisfechos y conformes y sienten que de esta manera sus jefes los están motivando, mientras 23% no considera lo antes mencionado como motivación y esto no les propicia un enriquecimiento en su puesto de trabajo y el restante 3% dijo no sentirse nada de motivados en su puesto laboral lo cual genera una insatisfacción laboral lo que afecta directamente a la empresa ya que una persona que este motivada no rinde al 100% en su puesto de trabajo por eso que es importante desarrollar el talento humano de cada individuo y esto lo tiene que tener presente los jefes de cada sucursal.

**Pregunta # 11 ¿Cuando usted se equivoca su jefe le señala su falta?**



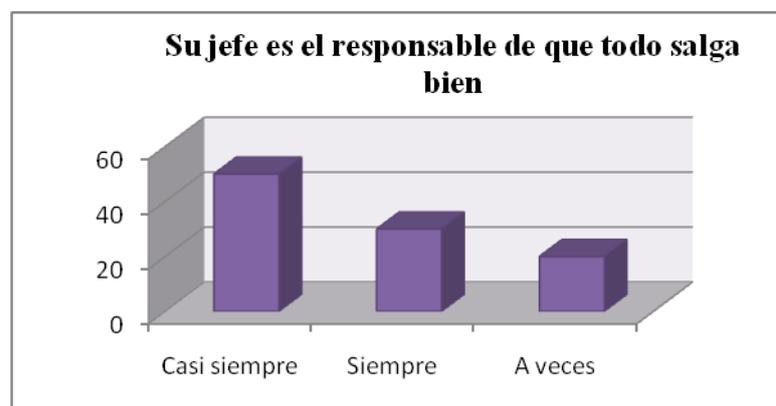
El 100% dijo que si los jefes le señalaban sus errores, como buenos jefes deberán de saber que para llamar la atención existen formas adecuadas para hacerlo, ya que si solo los reprenden lo que generan es una resistencia de parte del colaborador y generándose una hostilidad en los colaboradores ya que estos expresaron que no estaban de acuerdo en que sus jefes les llamaran la atención en frente de los clientes, si no que busquen el momento adecuado para hacerlo.

**Pregunta # 12 ¿Cuando laboralmente alcanzan una meta propuesta su jefe se detiene a felicitarlo?**



El 34% dijo que siempre, el 30% casi siempre, el 26% dijo que a veces y el 10% dijo que nunca. Según el perfil del líder planteado Según el escritor Juan Javier Álvarez, señala que hay que motivar a los empleados de diferentes maneras y mejor aun con una felicitación cuando alcanzan una meta, es decir que esta función los jefes no la están desarrollando de una forma adecuada ya que lo que demuestra la grafica es una tendencia descendente ya que un 34% dice que siempre, el 30 % lo hacen casi siempre, el 26 % algunas veces y el 10% que nunca. Además hay que recalcar que un buen líder debe de potencializar las tareas y si logran alcanzar una meta, el colaborador espera que su jefe por lo menos lo felicite por haberlo logrado la meta alcanzada.

**Pregunta # 13 ¿Su jefe suele considerarse como el único responsable de que todo salga bien en la empresa?**



El 50% dijo que casi siempre el 30% dijo que siempre y el 20% dijo que a veces, es normal que un jefe asuma toda la responsabilidad de lo que sucede en su unidad pero para alcanzar los logros necesita de sus colaboradores y es así que la forma en la que

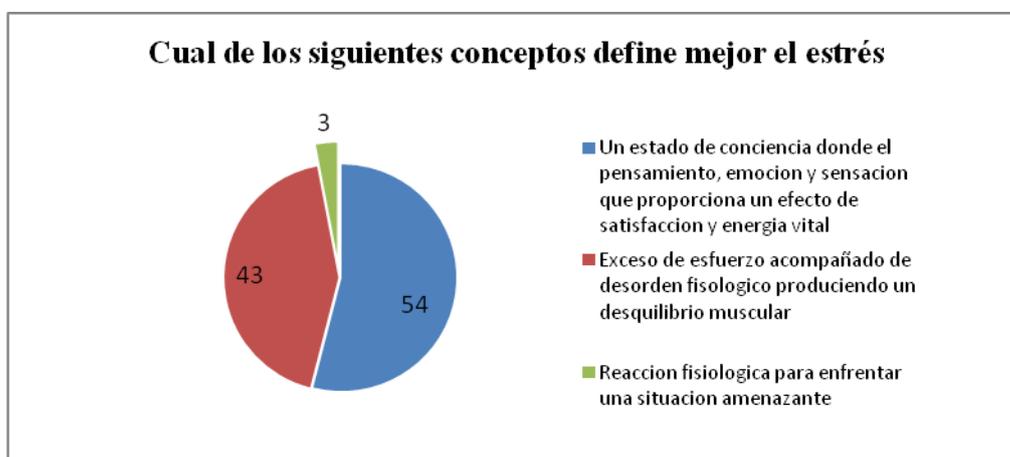
basa su liderazgo o el tipo de liderazgo que ejerce. Es por ello que algunos jefes presentan indicadores de estrés por que están bajo presión constante y si el líder esta estresado estas conducta predictoras son transmitidas a los colaboradores.

**Pregunta # 14 ¿Se preocupa su jefe por sus problemas personales?**



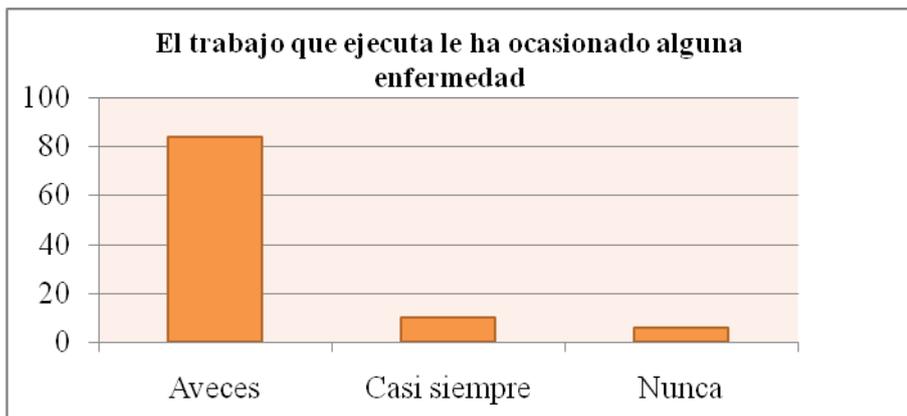
El 50% dijo que siempre el 34% dijo que casi siempre el 10% dijo que a veces y el 6% dijo que nunca esto esta de la mano con el criterio de gestionar emociones ya que un buen líder tiene empatía por sus empleados tratando de comprender sus problemas personales y laborales, ofreciendo un acceso fácil; entender sus necesidades; manteniendo una comunicación constante con un lenguaje claro y sencillo, esto genera un ambiente laboral sano.

**Pregunta # 15 ¿Cuál de los siguientes conceptos define mejor el estrés?**



Un dato muy curioso es que el 54% de los colaboradores definieron el estrés bajo el concepto del autor Antonio Cano que hace énfasis que existe una energía vital y satisfacción en general cuando en realidad se pudo observar que cuando estaban realizando su trabajo están bajo presión constante y se ve el agotamiento físico. Mientras que el 43% señala que el estrés es un desorden fisiológico que produce un desequilibrio emocional que sería una respuesta más acertada debido al estrés que genera de forma natural este tipo de trabajo y el 3% restante manifiesta que es una reacción fisiológica para enfrentar una situación amenazante.

**Pregunta # 16 ¿Alguna vez el tipo de trabajo que ejecuta le ha ocasionado alguna molestia y/o enfermedad?**



El 84% dijo que a veces el 10% dijo que casi siempre y el 6% dijo que nunca. Como se ha mencionado anteriormente este tipo de trabajo es estresante debido a la demanda de cliente que solicita este servicio a diario. Pero según lo manifestado por los colaboradores el 84% expuso que a veces el trabajo les ocasiona una enfermedad. Y según lo planteado por Villalobos 1999 destaca que los efectos negativos del estrés en la salud se presentan de una forma constante y ocasiona en el cuerpo: presión arterial, la tensión muscular se incrementa al igual que los niveles del azúcar en la sangre, aumenta el colesterol entre otras, aunque también hay que hacer énfasis que el 10% del personal manifestó que casi siempre le ocasionaba una enfermedad su actividad laboral y muchos de ellos han laborado por muchos años en esos laboratorios incrementando de gran manera que sufran las consecuencias

negativas que el estrés puede causar en la salud de los colaboradores mientras que 6% restante expreso que su trabajo nunca le a ocasionado una enfermedad.

**Pregunta # 17 ¿Su jefe inmediato lo satura con otras actividades que no son las suyas?**



Como muestra este criterio que refleja la saturación de trabajo en los colaboradores el **50%** manifestó que a veces si los saturan de trabajo en la empresa. El exceso de trabajo es una fuente importante de estrés por que los colaboradores tienen más trabajo del que pueden llevar acabo y esta situación suele empeorar si existe presión por parte del jefe. Aunque cabe de señalar que debido a la demanda del servicio brindado hay ciertas horas del día en que el trabajo se acrecienta, creándose así una fatiga laboral, cuya causa desencadenante es la acumulación de estrés por sobrecarga de trabajo. Todo esto conlleva tanto efectos físicos como psíquicos y suele afectar a los empleados. Por otro parte el **47%** de los colaboradores dijo que nunca lo sobrecargan de trabajo, ya que se distribuyen de una forma adecuada sus tareas laborales, pero no dejan de lado que si hay día que el trabajo se recarga y hay que ayudar a los compañeros para poder solventar y el **3%** restante expreso que casi siempre lo saturan de trabajo que no son los suyos.

**Pregunta # 18 ¿Su jefe lo apoya en sus actividades diarias?**



Al explorar el criterio que si su jefe lo apoya en sus actividades diarias el **47%** de los colaboradores expreso que casi siempre lo apoya con sus actividades diarias, ya que su jefe es un líder para ellos y como líder debe ser persuasivo, para lograr que su equipo colabore y lograr el fin o meta que se ha propuesto. Mientras que el **43%** de los colaboradores manifestó que algunas veces, ellos sienten el apoyo de su jefe en las actividades que realizan. Y el restante **10%** de los colaboradores se dividió en que siempre lo apoyan y que nunca lo apoyan. Es importante señalar que cada colaborador tiene delimitada sus actividades, al igual que su jefe. Entonces es aquí donde se evalúa el verdadero apoyo del jefe, poniendo en práctica características de un verdadero líder enfocándose en el buen funcionamiento del laboratorio.

**Pregunta # 19: ¿Qué siente cuando su jefe esta ante usted?**

| Criterio     | Fx        | %          |
|--------------|-----------|------------|
| Simpatía     | 27        | 42         |
| Confianza    | 24        | 38         |
| Alegría      | 6         | 9          |
| Seguridad    | 4         | 6          |
| Angustia     | 3         | 5          |
| <b>Total</b> | <b>64</b> | <b>100</b> |

Al explorar que siente cuando su jefe esta frente a usted un **42%** de los colaboradores manifestó que sienten simpatía hacia su jefe, donde se refleja que hay mas actitudes positivas que los colaboradores observan en su jefe y demuestran que son competentes en su trabajo y capaces de inspirar. **La simpatía:** que es la inclinación afectiva entre personas de forma espontánea y mutua que se logra por el modo de ser y carácter de una

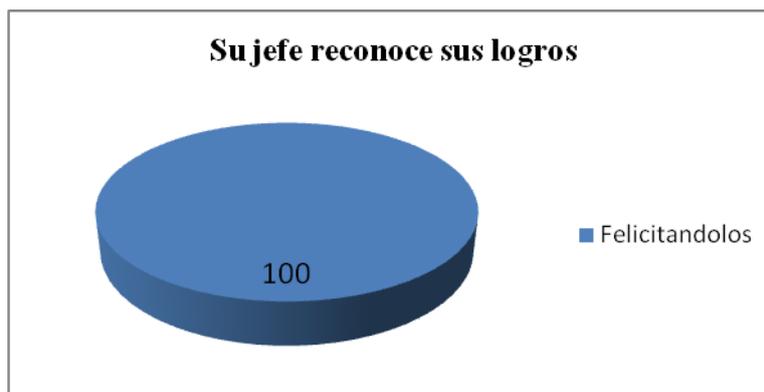
persona que la hace agradable y atractiva a los demás. Mientras que el **38%** expreso sentir **Confianza**: El cual es un sentimiento que genera en los colaboradores que todo vaya a ir bien y en caso de no ser así, el podrá encontrar la forma de solucionarlo. Es ahí donde se pone en práctica las características de un líder desarrollando su propia confianza y la de sus colaboradores, mostrando valentía en sus decisiones, propiciando la seguridad necesaria y el **5%** opina que siente angustia ante su jefe y es un porcentaje mínimo.

**Pregunta # 20 ¿De que forma le llama la atención su jefe ante una falta o error en el trabajo?**



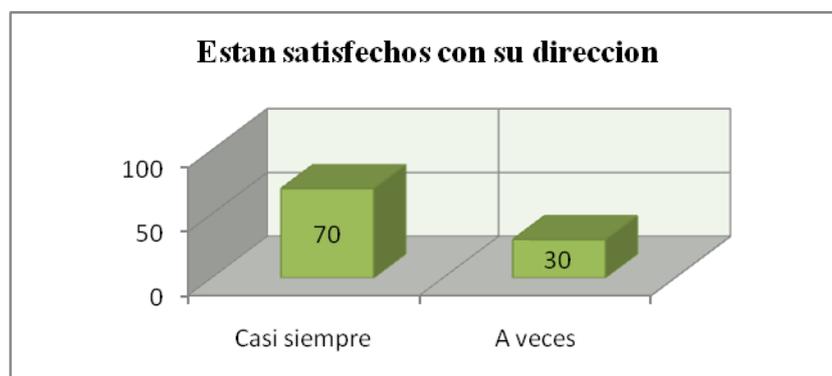
Este gráfico representa de que manera le llama la atención su jefe ante una falta cometida el **96%** de los colaboradores manifestó que se le llama la atención hablando con ellos. Siempre es necesario corregir errores en los colaboradores a fin de mejorar el desempeño, sin embargo la forma de hacerlo es parte importante del liderazgo, no solamente el tono de la voz y sobra decir que el lenguaje que se utilice. El líder facilita y apoya el desarrollo de los colaboradores, al conocerlos bien y potenciar sus valores, animándolos a innovar y aprender. El líder deja de ser supervisor para ser formador y asesor. Mientras que el **4%** restante que es un porcentaje mínimo expreso que a ellos les quitan privilegios

**Pregunta # 21 ¿De que forma su jefe reconoce sus logros y habilidades?**



El 100% de los colaboradores expuso que reconocen sus logros felicitándolos verbalmente. Como se puede observar en el gráfico. Ya que esto es una forma adecuada que utilizan los jefes de los laboratorios para motivar a sus colaboradores. Acuérdesse que una persona motivada da lo mejor de si mismo. Esto esta en concordancia con el perfil del líder propuesto por el autor Juan Javier Álvarez ya que se plantea que un líder **Sabe destacar y recompensar los logros de sus colaboradores** Si es necesario, concibe nuevas formas para recompensar el aporte y desempeño de su grupo. No le pasa por alto las horas de sacrificio y entrega del grupo, y de ciertos miembros en particular. Por ello, y en la medida que puede, intenta que la gratificación sea significativa para el colaborador y que mejor manera que felicitándolos.

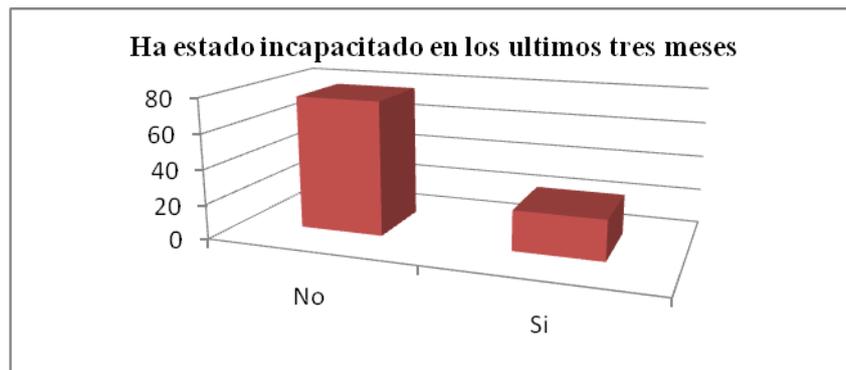
Pregunta # 22 **¿Cree usted que las personas bajo el mando de su jefe están satisfechas con su dirección?**



El **70%** de los colaboradores manifestó que si están satisfechos con la dirección de su jefe por todo el apoyo y la confianza que se les proporciona para realizar su trabajo satisfactoriamente. La dirección es una cualidad importante que todo líder debe de

poseer, ya que este es quien dirigirá, influye y motiva a los colaboradores para que realicen satisfactoriamente tareas esenciales dentro de la empresa, y así establecer el ambiente adecuado dentro de la empresa. Mientras que el **30%** expreso sentir que a veces se sienten satisfechas con la dirección que ejerce su jefe.

**Pregunta # 23 ¿Ha estado incapacitado en los últimos tres meses?**



Al explorar el criterio que si en los ultimo tres meses a estado incapacitado el **77%** de los colaboradores manifestó que nunca ha estado incapacitado un dato muy curioso ya que su actividad laboral es muy tensionante, si bien la incapacidad laboral que el medico le da a un colaborador es un derecho que se debe respetar el colaborador muchas veces no hace uso de esta por el temor a que se le despida o se le hagan descuentos en su salario y esto hace que los colaboradores aunque estén presionados o tengan una enfermedad siempre se presenten a trabajar y esto hace que el estrés se incremente en ellos. Mientras que el **23%** expreso que si a veces ha estado incapacitado durante los últimos tres meses, el estrés puede manifestarse en diferentes formas, desde la aparición de un dolor de cabeza crónico, dolor de espalda, insomnio y depresión todo esto contribuye a aumentar en los colaboradores las principales causas de incapacidad dentro de la empresa.

**Pregunta # 24 ¿Qué enfermedades o dolencias ha padecido o padece en estos momentos?**

| Criterio       | Fx | %  |
|----------------|----|----|
| Dolor muscular | 12 | 35 |

|                  |           |            |
|------------------|-----------|------------|
| Dolor de espalda | 7         | 21         |
| Migraña          | 5         | 15         |
| Gripe severa     | 3         | 9          |
| Ninguna          | 5         | 15         |
| Cansancio físico | 2         | 5          |
| <b>Total</b>     | <b>34</b> | <b>100</b> |

Al explorar que enfermedades o dolencias que ha padecido o padece podemos observar que el dolor muscular es el que predomina con el **35%** ya que los colaboradores expresaron sentir más esta dolencia en esos momentos de su vida por el exceso de trabajo, es decir, cuando tenemos más trabajo del que podemos llevar a cabo nos produce estas dolencias en nuestro organismo, esta situación suele empeorar si existe presión; provocada por la sobrecarga de trabajo dentro de la empresa esto desencadenada en los colaboradores una acumulación de estrés. Mientras que el **21%** expreso que el dolor de espalda es la enfermedad que esta padeciendo y esto lo podemos relacionar ante una situación de estrés. Además no hay que dejar de lado la posición en la que realizan el trabajo ya que si esta sentado el dolor se centra en la espalda. Y el restante **44%** se divido entre migraña, gripe severa y cansancio físico, ya que todas las personas reaccionan de diferente manera pero lo importante es que el estrés se esta presentando en forma física es decir mediante el cuerpo. Los jefes también pueden influir a que se den estos estresores que, a su vez, pueden afectar al bienestar y la tensión de los colaboradores. De hecho, los líderes pueden crear y contribuir a producir condiciones laborales estresantes, tales como el aumento del estrés, planteando demandas excesivas o ambiguas a sus colaboradores.

**Pregunta # 25 ¿Qué es lo que mas le preocupa en estos momentos en su puesto laboral?**

| <b>Criterio</b>            | <b>Fx</b> | <b>%</b> |
|----------------------------|-----------|----------|
| Sobrecarga de trabajo      | 23        | 77       |
| Inseguridad laboral        | 3         | 10       |
| Relaciones interpersonales | 2         | 7        |

|              |           |            |
|--------------|-----------|------------|
| Sueldo       | 2         | 6          |
| <b>Total</b> | <b>30</b> | <b>100</b> |

Al explorar con los colaboradores que es lo que le preocupa en estos momentos en su puesto laboral el **77%** expreso que **la sobrecarga de trabajo**. Ya que si una persona es exigida por largas horas de trabajo comenzara a sentir tensión, lo cual afectara a su rendimiento laboral es por ello la preocupación de estas personas, debido al servicio que ofrecen nadie en los laboratorios esta excepto de la sobrecarga de trabajo ya que todos conforman un equipo y tienen que sacar adelante las tareas que tienen acumuladas. Con respecto a la inseguridad laboral el **10%** de los colaboradores expreso que en esos momentos de su vida es lo que mas le preocupa en su puesto de trabajo es decir que siente temor a perder su empleo ya que no es fácil aguantar las largas jornadas de trabajo y a esto se le suma la rotación de personal. El **7%** considero que lo mas le preocupa en su puesto de trabajo son **las relaciones interpersonales** que mantienen con sus compañeros y jefes : Todos hemos tenido experiencias de interacción interpersonal, unas quizás sean positivas, pero la mayor parte de personas ha vivido alguna situación negativa ya sea esta de abuso, violencia, etc., que ha marcado su vida; estas experiencias nos han traído como consecuencia una pérdida del significado de la propia existencia, lo que conlleva a un sentimiento de soledad, vacío, y la falta de empatía hacia otros seres humanos. Los eventos traumáticos rompen el sistema de creencias que los seres humanos desarrollan para facilitar la supervivencia en el mundo de las relaciones interpersonales. Pero al restante **6%** lo que les preocupa es el sueldo ya que piensan que por todo lo que hacen deberían ser mejor pagados.

Pregunta # 26 **¿Qué es lo que no le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa en general?**

| <b>Criterio</b>        | <b>Fx</b> | <b>%</b>   |
|------------------------|-----------|------------|
| Rotación de personal   | 10        | 33         |
| Cambios de horario     | 10        | 33         |
| Sobrecarga de trabajo  | 6         | 20         |
| Insatisfacción laboral | 4         | 14         |
| <b>Total</b>           | <b>30</b> | <b>100</b> |

Al explorar con los colaboradores que es lo que no le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa el **33%** de los colaboradores expreso que lo que no le gusta de su puesto de trabajo es **la rotación de personal**: El término de rotación en recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Y esta se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más, en el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres, en cuanto a la antigüedad las investigaciones demuestran que las personas con más de 10 años en las empresas son mas estables. Mientras que el otro **33%** de los colaboradores expreso que lo que no les gusta es el **cambio de horario**: No es fácil cambiar para los colaboradores y menos con rapidez, ritmos y horarios de trabajo asentados en un modelo productivo tradicional ni tampoco todas las empresas tienen la misma capacidad de cambio, ya que las posibilidades de adoptar nuevos horarios, flexibilizar la producción o reorganizar el trabajo en torno a objetivos, depende, entre otros factores, del tamaño de la empresa, del sector, del interés en retener sus recursos humanos. Y el restante **34%** se dividió que lo que no le gusta de su puesto de trabajo es **la sobrecarga de trabajo y la insatisfacción laboral**: Que sienten en la empresa ya que no se sienten motivados por esta a seguir trabajando y a pesar de que muchas colaboradores no están satisfechas con sus trabajos, permanecen en ellos sin hacer cambio alguno. Y en algunos casos, esto se debe a un punto de vista pesimista, que les lleva a pensar que no van a encontrar nada mejor. Otros colaboradores, en cambio, permanecen en puestos insatisfactorios debido a la seguridad que les da saber que cuentan con una paga fija. No obstante, la productividad de estas personas decrece con los años. Aceptan un bajo salario u otros aspectos negativos de su trabajo, a cambio de la seguridad de tener un puesto fijo. Son el tipo de personas que se enfrentan a la infelicidad que les da su trabajo contando los días para las vacaciones o para su jubilación.

Pregunta # 27: **¿Mencione que es lo que mas le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa?**

| Criterio | Fx | % |
|----------|----|---|
|----------|----|---|

|                     |           |            |
|---------------------|-----------|------------|
| Estabilidad laboral | 11        | 37         |
| Prestaciones        | 11        | 37         |
| El horario          | 5         | 16         |
| El ambiente         | 3         | 10         |
| <b>Total</b>        | <b>30</b> | <b>100</b> |

Al explorar con los colaboradores que es lo que mas le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa el **37%** manifestó que lo que más le gusta de su puesto de trabajo y de la empresa en general es la estabilidad laboral: Que esta les brinda la garantía de tener ingresos es lo que todo empleador persigue, para poder satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin tener que incurrir en especulaciones o vivir con temor de quedarse sin ingresos por la ruptura del vínculo laboral. La estabilidad laboral es algo que todos buscamos en un empleo, suponemos que se trata de una sensación de seguridad que nos será provisto por el propio colaborador, pero, a decir verdad, en la creación de esta seguridad o certeza se conjugan muchos otros factores; algunos de ellos dependen exclusivamente del colaborador. Mientras que el otro **37%** de los colaboradores expreso que lo que más le gusta de su puesto de trabajo y de la empresa en general son las prestaciones laborales que esta les brinda ya que las prestaciones de trabajo para los colaboradores es lo más importante en la contratación de sus servicios. No es raro que el colaborador decida unirse a la empresa solo por las prestaciones ofrecidas, sobre todo si se trata de un colaborador con familia. Las prestaciones laborales son, sin lugar a duda, parte fundamental de la seguridad social de los colaboradores para desempeñarse adecuadamente en su trabajo. Pero el restante **26%** se dividió en el horario y ambiente que hay dentro de la empresa ya que ellos consideran que esto los motiva en su puesto de trabajo.

**Pregunta # 28 Si usted pudiera cambiar algo de esta empresa ¿Que cambiaria?**

| <b>Criterio</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b> |
|-----------------|-----------|----------|
| Rotación        | 12        | 38       |
| Horario         | 8         | 25       |

|                       |           |            |
|-----------------------|-----------|------------|
| Salario               | 7         | 22         |
| Equilibrar el trabajo | 5         | 15         |
| <b>Total</b>          | <b>32</b> | <b>100</b> |

Al explorar con los colaboradores que si ellos pudieran cambiar algo de la empresa que cambiaría el **38%** expreso que cambiarían **la rotación del personal** ya que consideran que esto afecta a la empresa por que detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral de los colaboradores como plantea: Robbins la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los colaboradores y la cantidad que piensan deberían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores mas importantes que hacen que un colaborador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Ya que una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el colaborador estaba buscando. Muy ligado a la satisfacción está la motivación. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Y muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha. Mientras que el **25%** de los colaboradores manifestó que ellos cambiarían **el horario** ya que ellos consideran que los horarios no son flexibles por que muchas se encuentran que no es fácil para ellos cambiar constantemente sus horarios de trabajo. Y el restante **37%** de los colaboradores se divido en que ellos cambiarían el salario y equilibrarían mejor el trabajo dentro de la empresa.

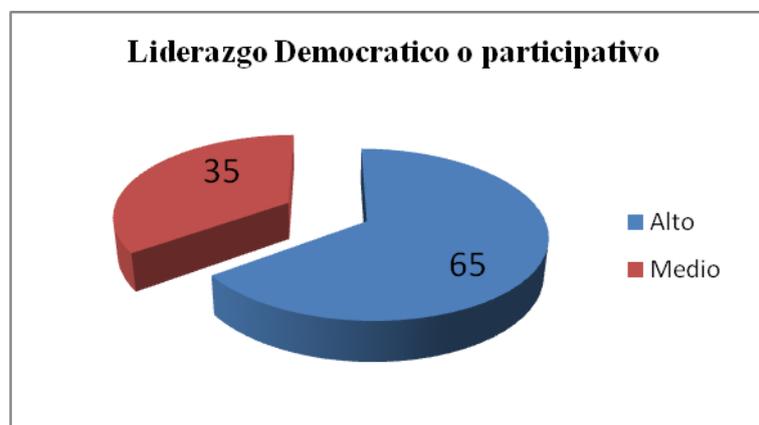
Pregunta # 29 Si usted pudiera cambiar algo en su jefe ¿Qué cambiaría y por que?

| <b>Criterio</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b> |
|-----------------|-----------|----------|
| Nada            | 19        | 63       |

|                               |           |            |
|-------------------------------|-----------|------------|
| Tolerancia con los empleados  | 4         | 13         |
| Que valore mas mi trabajo     | 3         | 10         |
| Su forma de pensar            | 2         | 7          |
| Privilegios con los empleados | 2         | 7          |
| <b>Total</b>                  | <b>30</b> | <b>100</b> |

Al explorar con los colaboradores el criterio que si ellos pudieran cambiar algo en su jefe y que cambiarían, en un dato muy curioso el **63%** de los colaboradores manifestó que ellos no cambiarían nada de su jefe, al analizar dichos resultados se puede inferir que las relaciones entre colaboradores y jefes son muy buenas y esto hace que ellos vean en su jefe un amigo en quien confiar. Mientras que un **13%** expreso que si ellos pudieran cambiar algo sus jefes cambiarían **la poca tolerancia que tiene con los empleados**, mientras que el restante **24%** se dividió en que valorara más su trabajo, que cambiara su forma de pensar y los privilegios que les da a algunos empleados.

**c) Cuestionario TP sobre liderazgo de Gerentes, Jefes de los Laboratorios Centro de Diagnostico.**

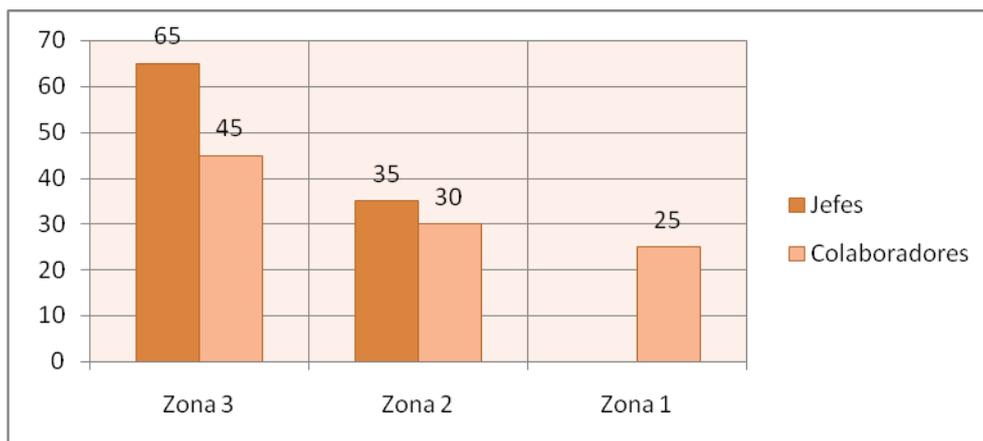


El tipo de liderazgo que mas prevaleció dentro de los gerentes y jefes de los laboratorios Centro de Diagnostico fue el liderazgo democrático con la única variabilidad que se presenta en un nivel alto con un **65 %** y medio con el **35%**. Por lo tanto hay una congruencia entre los que expresan los gerentes y jefes y los resultados del cuestionario, ya que un líder democrático es la persona que Alientan y ayudan a tomar decisiones al grupo, indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes, utilizando los elogios y críticas, para que sus colaboradores se

sientan parte de la empresa, es decir que son tomados en cuenta sus opiniones y de esta manera ofreciendo mejores condiciones de trabajo, potencializando las habilidades de cada individuo. De este modo los jefes de los laboratorios minimizan el riesgo de utilizar el distres, en caso contrario estimulan al personal y creando en ellos niveles de estrés positivos o mejor dicho eustrés, ya que este nivel de estrés motiva a los empleados a realizar de mejor manera su trabajo, aunque se debe tener un equilibrio y no presionar de una forma negativa, ya que se podría correr el riesgo de incrementar negativamente los niveles de estrés en los colaboradores.

Es importante destacar que estos lideres se preocupan mas por las personas dejando de lado un poco la producción o mantienen el equilibrio que se debe mantener entre ambas ya que para los gerentes y jefes hay elementos mas importantes como el compromiso personal de cumplimiento de metas, la preservación de autoestima de los colaboradores, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias creando así un clima laboral satisfactorio, por que un verdadero líder siempre va un paso adelante que su equipo.

#### **d) Cuestionario de estrés de Gerentes, Jefes y Colaboradores de los Laboratorios Centro de Diagnostico.**

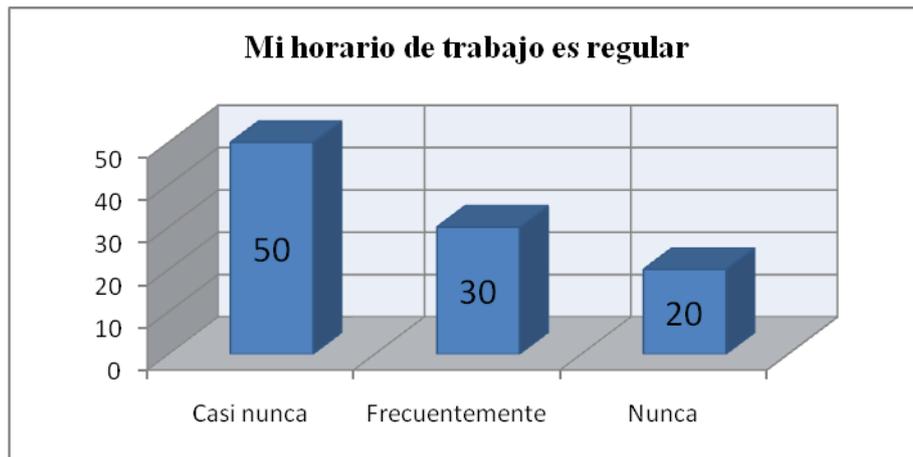


Como se puede observar en la grafica las zonas con mayor realce en los gerentes y jefes y colaboradores fueron: **Zona # 3** para jefes es el 65% y colaboradores de un 45% donde las personas son portadoras de un nivel normal de estrés, donde a veces puede

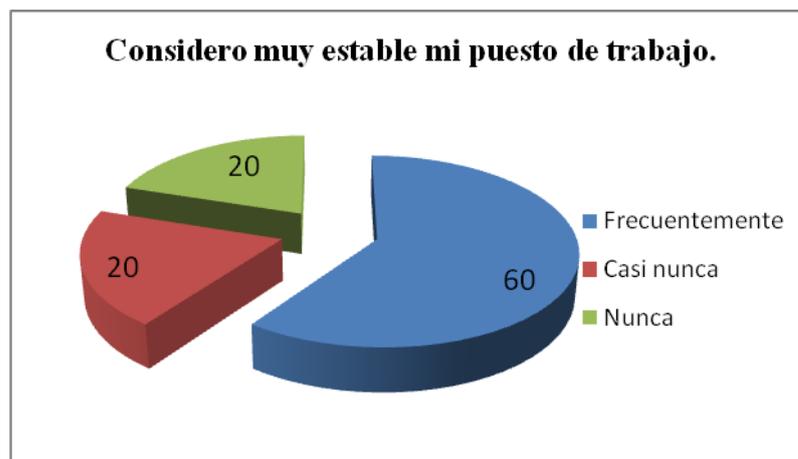
experimentar tensiones y momentos de relajación necesarias para conseguir algunas metas, pero el estrés no es permanente sino que se compensa con periodos de tranquilidad. Mientras que en **la zona # 2** para jefes es de 35 % y colaboradores tiene un porcentaje del 30 %, donde las personas poseen un nivel de estrés pobre y necesita buscar actividades que le motiven y ayuden a buscar el equilibrio emocional y con un 25 % esta la **zona # 1** para colaboradores donde la zona de estrés es peligrosamente pobre necesita un poco de chispa en su vida laboral para alcanzar los logros que se esperan de su capacidad.

Por los resultados anteriores es importante mencionar que los jefes y empleados a pesar del trabajo que realizan no están puntualizados en las zonas de riesgo sino en los niveles normales de estrés, pero también hay que señalar que existe una parte de los empleados que no están motivados a realizar bien su trabajo y estas son las personas ubicadas en la **zona # 1 y 2**. Por lo tanto se puede apreciar los dos grupos del estrés que son: el **eustrés** y el **distrés**. Con respecto al eustrés se puede considerar que son las personas que se encuentran ubicadas en **zona # 3** ya que este nivel de estrés los motiva a realizar adecuadamente su trabajo, aunque si se presenta de una forma excesiva les puede causar molestias en su vida laboral y familiar. Y las personas ubicadas en la **zona 1 y 2** se encuentran en el grupo de distres ya que a pesar que no cuentan con un nivel alto de estrés y en caso contrario poseen un nivel bajo también es considerado negativo ya que su jefe no los están motivando de una forma adecuada para que de lo mejor de su rendimiento creando una insatisfacción laboral.

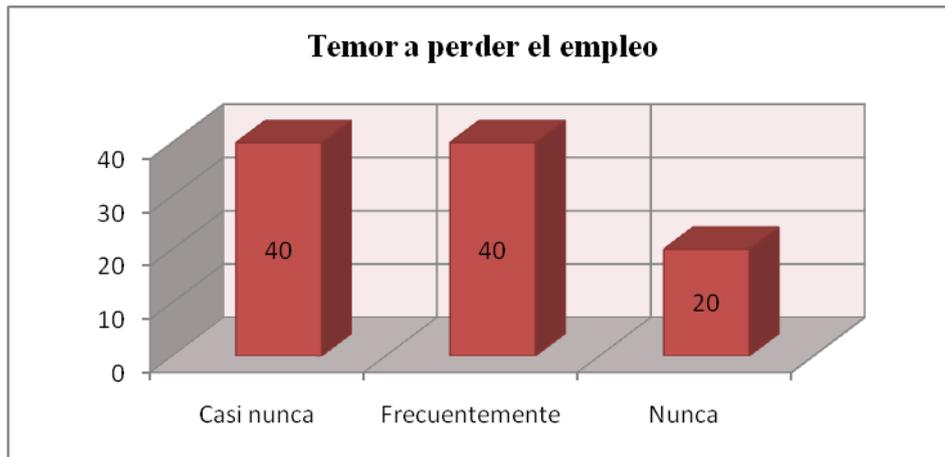
Otro dato importante que se puede obtener del cuestionario de estrés de los colaboradores es que no solo se ha podido demostrar en que zona de estrés se ubican; sino también por la diversidad de ítems se encontraron otros elementos importantes para la investigación. Como se puede observar en la grafica siguiente.



Lo que nos refleja el grafico es que los colaboradores no están de acuerdo con los horarios de trabajo, generando esto preocupación y angustia por la irregularidad de los horarios, ya que los turnos son rotativos y con duración de hasta por 12 horas por turno.

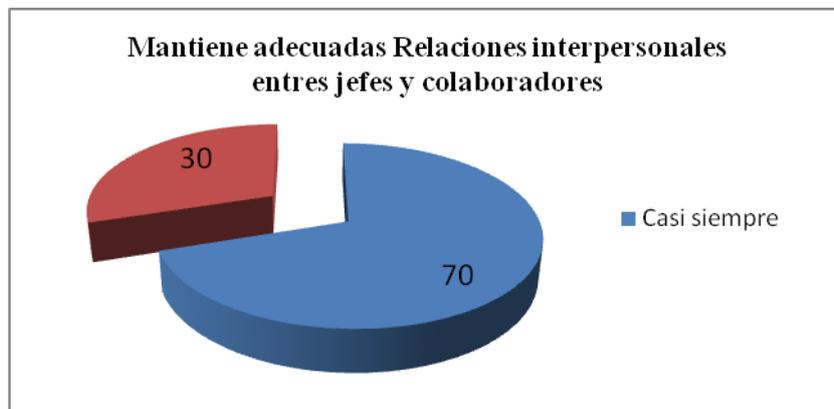


Como se demuestra en la grafica los colaboradores consideran inestable su puesto de trabajo argumentando que existe rotación de personal y de horario y que por esta razón consideran inestable su puesto de trabajo, manifestando su descontento en su actitud negativa hacia el trabajo. Como podemos ver este es uno de los agentes estresores para que en los colaboradores se genere estrés.



Otro aspecto importante como lo muestra el gráfico es el hecho que los colaboradores sienten temor a perder su trabajo, y es por esta razón que aceptan las largas jornadas de trabajo y la rotación a la que son sometidos dentro de la empresa, argumentando que la falta de empleo en el país los anima a seguir trabajando día a día. Aunque también dejaron claro que después de cierto tiempo se adaptan al ritmo de trabajo.

Lo importante de la, mención de todas estas gráficas es debido a que los colaboradores manifiestan que no están conformes con los horarios de trabajo e inestabilidad que estos les producen. Y estos les generan estrés laboral creándose episodios frecuentes de preocupación en su puesto laboral.



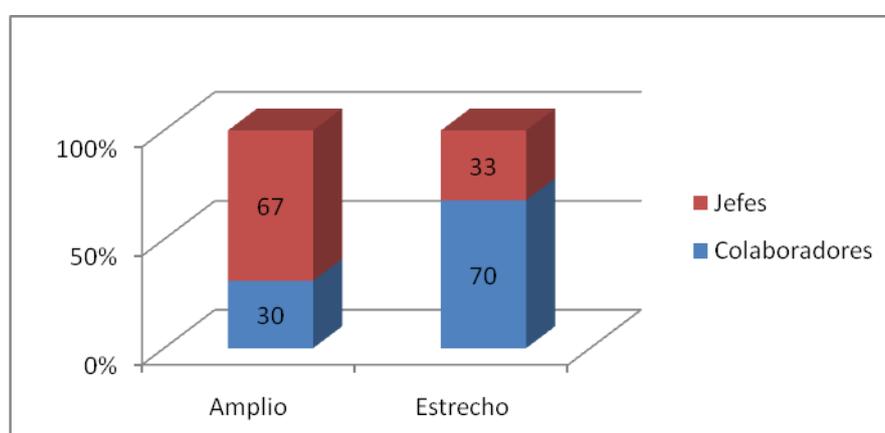
Como se puede ver en la gráfica arroja datos importantes del estrés, con respecto a las relaciones interpersonales que se generan entre los jefes-colaboradores y entre compañeros de trabajo, ya que el 70 % manifiesta que casi siempre mantienen adecuadas relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes y el 30 % manifiesta

que el 30 % que frecuentemente generándose se así relaciones interpersonales armoniosas y satisfactorias.

#### f) Guía de observación

| <b>Criterio Colaboradores</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   | <b>Criterio jefes</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   |
|-------------------------------|-----------|------------|-----------------------|-----------|------------|
| Amplio                        | 21        | 30         | Amplio                | 4         | 67         |
| Estrechos                     | 9         | 70         | Estrecho              | 2         | 33         |
| <b>Total</b>                  | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>Total</b>          | <b>6</b>  | <b>100</b> |

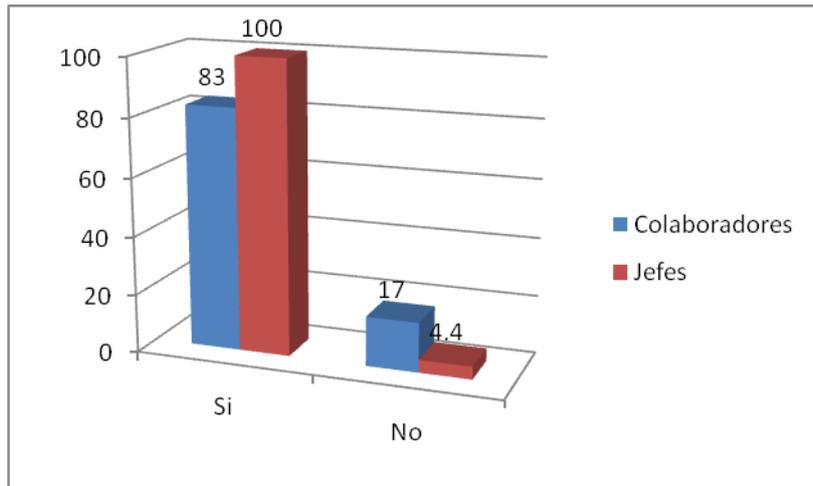
#### Espacio físico



En la empresa donde se realizó la investigación se encontró que el 70% de los colaboradores realizaba sus labores en espacios estrechos, por el contrario el 30% desempeña sus labores en espacios amplios. En cambio la mayor parte de los jefes en las diferentes sucursales el 67% realizaban sus labores en espacios amplios y el 33% realizaban sus labores en espacios estrechos.

| <b>Criterio Colaboradores</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   | <b>Criterio Jefes</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   |
|-------------------------------|-----------|------------|-----------------------|-----------|------------|
| Si                            | 25        | 83         | Si                    | 6         | 100        |
| No                            | 5         | 17         | No                    | -         | -          |
| <b>Total</b>                  | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>Total</b>          | <b>6</b>  | <b>100</b> |

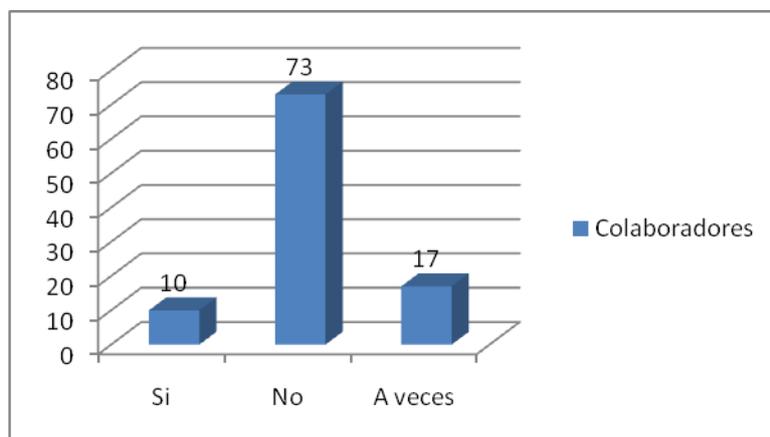
#### Ruido



En la empresa objeto de investigación se encontró que en las 3 sucursales el 83% de los colaboradores si estaban expuestas al factor ruido mientras desempeñaban sus labores por el contrario el 17% de los trabajadores dijo no estar expuestos al factor ruido mientras realizaban sus labores. Mientras que el 100% de los jefes laboraba en áreas con ruido.

| <b>Criterio colaboradores</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   |
|-------------------------------|-----------|------------|
| Si                            | 3         | 10         |
| No                            | 22        | 73         |
| A veces                       | 5         | 17         |
| <b>Total</b>                  | <b>30</b> | <b>100</b> |

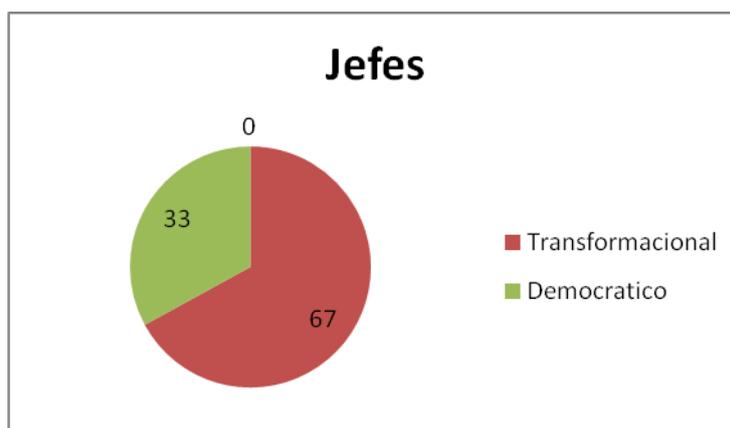
### Conductas de liderazgo



En la empresa investigada en las 3 sucursales se encontró que el 73% de los colaboradores no mostraban conductas de liderazgo, el 17% de los colaboradores a veces mostraban conductas de liderazgo y el 10% de los colaboradores si mostraban conductas de liderazgo.

| <b>Criterios Jefes</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   |
|------------------------|-----------|------------|
| Autoritario            | 0         | 0          |
| Transformacional       | 4         | 67         |
| Democrático            | 2         | 33         |
| <b>Total</b>           | <b>6</b>  | <b>100</b> |

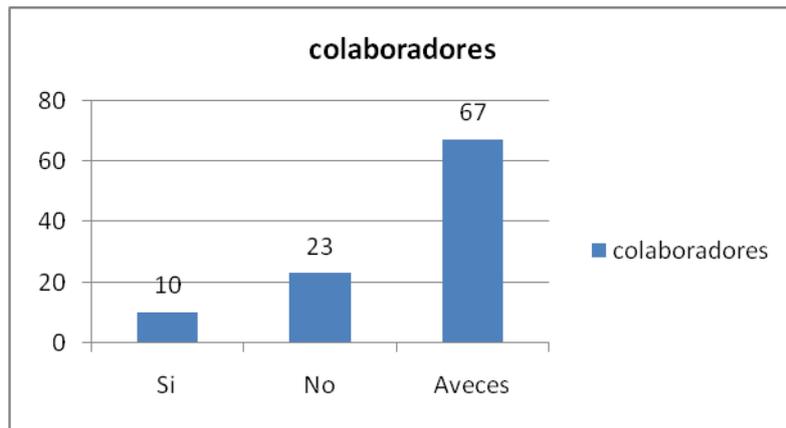
### Liderazgo



En la empresa investigada el liderazgo que mas ejercía el jefe, era el transformacional el 67% por el contrario el 33% ejercía el liderazgo democrático.

| <b>Criterios Colaboradores</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   |
|--------------------------------|-----------|------------|
| Si                             | 3         | 10         |
| No                             | 7         | 23         |
| A veces                        | 20        | 67         |
| <b>Total</b>                   | <b>30</b> | <b>100</b> |

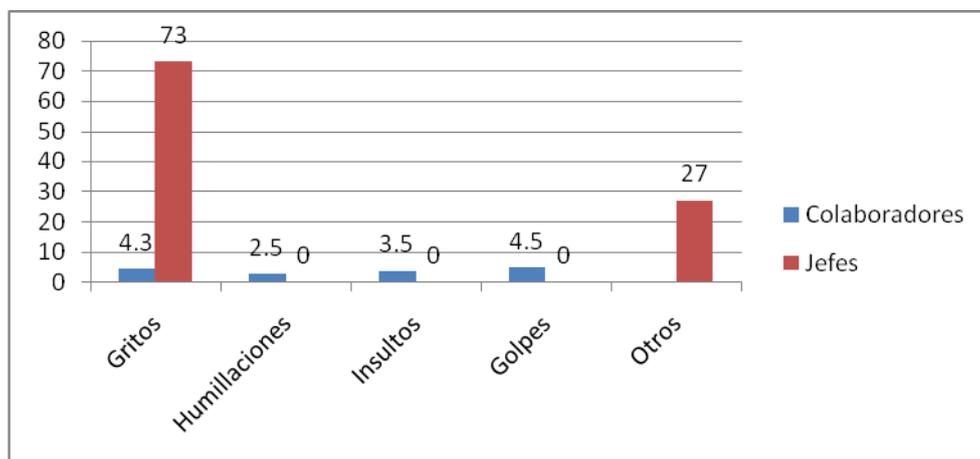
### Desagrado hacia sus jefes



Los colaboradores de las 3 sucursales de la empresa investigada (según la observación), mostraban a veces desagrado a sus jefes en un 67% que el otro 23% no mostraba desagrado a sus jefes por el contrario el 10% si mostraba un total desagrado hacia sus jefes.

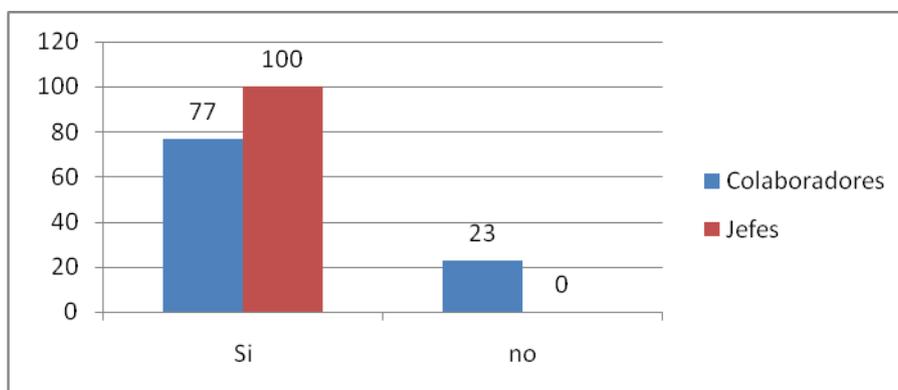
| Crterios colaboradores y jefes | Fx        | %          |
|--------------------------------|-----------|------------|
| Gritos                         | 22        | 73         |
| Humillaciones                  | 0         | 0          |
| Insultos                       | 0         | 0          |
| Golpes                         | 0         | 0          |
| otros                          | 8         | 27         |
| <b>Total</b>                   | <b>30</b> | <b>100</b> |

### Conductas denigrantes



Las conductas denigrantes observadas entre jefes y colaboradores fueron más pronunciadas en la empresa como los gritos en un 73% y otras conductas obtuvieron el 27% mientras que bajaron considerablemente los porcentajes 0% de las humillaciones, golpes e insultos de parte de los jefes hacia los empleados.

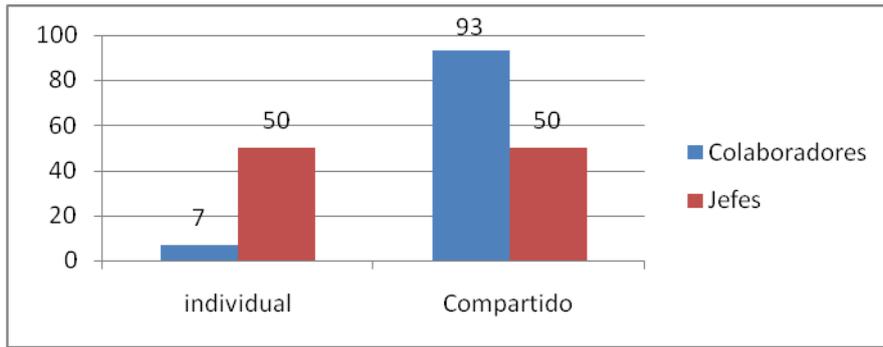
| <b>Criterio Colaboradores</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   | <b>Criterio Jefes</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   |
|-------------------------------|-----------|------------|-----------------------|-----------|------------|
| Si                            | 23        | 77         | Si                    | 6         | 100        |
| No                            | 7         | 23         | No                    | 0         | 0          |
| <b>Total</b>                  | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>Total</b>          | <b>6</b>  | <b>100</b> |



Según las estadísticas la comunicación de los colaboradores- jefes es adecuada en un 77% y en 23% no es adecuada. De igual manera la comunicación por parte de los jefes hacia los colaboradores resulto al 100% adecuada.

| <b>Criterio Colaboradores</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   | <b>Criterio Jefes</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   |
|-------------------------------|-----------|------------|-----------------------|-----------|------------|
| Cubículo individual           | 2         | 7          | Cubículo individual   | 3         | 50         |
| Cubículo compartido           | 28        | 93         | Cubículo compartido   | 3         | 50         |
| <b>Total</b>                  | <b>30</b> | <b>100</b> | <b>Total</b>          | <b>6</b>  | <b>100</b> |
|                               |           |            |                       |           |            |

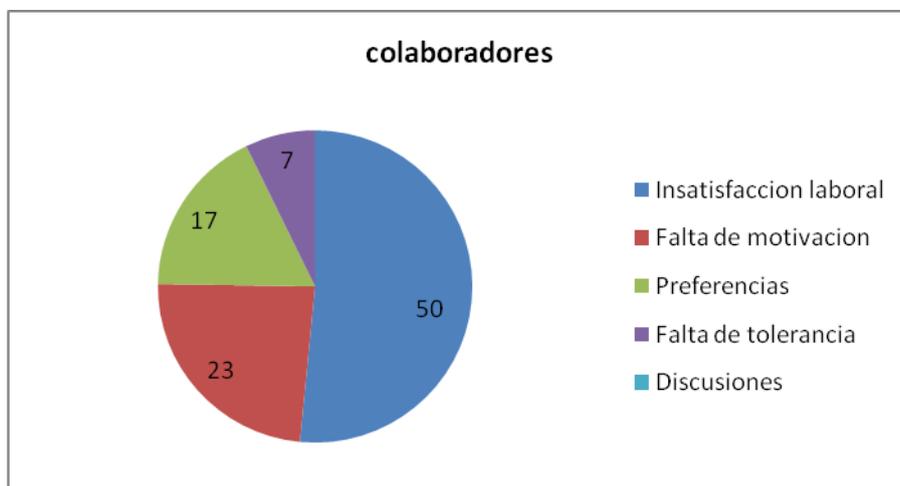
### Cubículo



En un 93% los colaboradores de las 3 sucursales compartían el área de trabajo y un 7% que no lo compartían. En relación a los jefes los puntajes fueron similares en las 3 sucursales trabajaban en áreas compartidas un 50% y el 50% de los jefes trabajan en cubículo individual.

| <b>Criterios Colaboradores</b> | <b>Fx</b> | <b>%</b>   |
|--------------------------------|-----------|------------|
| Insatisfacción laboral         | 15        | 50         |
| Falta de motivación            | 7         | 23         |
| Preferencias                   | 5         | 17         |
| Falta de tolerancia            | 2         | 7          |
| Discusiones                    | 1         | 3          |
| <b>Total</b>                   | <b>30</b> | <b>100</b> |

### Problemas



Se observo en la empresa que el 50% de los colaboradores los problemas que presentan en su grupo de trabajo es la insatisfacción laboral, seguido con 23% con una falta de motivación estos dos aspectos son los que mas sobresalen pero también se encontró que el 17% tienen preferencias, el 7% restante manifestó una falta de tolerancia.

En síntesis el equipo investigador valora que a lo largo de la investigación realizada con los empleados y jefes de los Laboratorios Centro de Diagnostico, y en base a los instrumentos aplicados para investigar la influencia del liderazgo para generar distres y eustrés se considera que:

### **Área de Liderazgo.**

#### **Desde el punto de Gerentes y Jefes.**

Ellos se consideran que son personas que ponen en práctica el liderazgo democrático y el liderazgo carismático, ya que toman en cuenta el bienestar de sus colaboradores y tratan la manera de motivarlos para que terminen las actividades laborales sobre todo cuando hay sobrecarga de trabajo. Poniendo en practica los valores como la visión, responsabilidad, trabajo en equipo, confianza y una buena comunicación. Aunque aseguran que algunas veces no toman en cuenta las opiniones de los colaboradores.

Con respecto a la jornada laboral los gerentes y fejes expresan que cuando existen conflictos ellos actúan como mediadores para resolver cualquier dificultad o inconveniente que se presente con los colaboradores y al mismo tiempo ayudan resolverlos, además expresan que cuando existe sobrecarga de trabajo ellos se involucran para terminar con las actividades.

#### **Desde el punto de los colaboradores.**

Los colaboradores señalan a su jefe como una persona que escucha a los miembros de su grupo y promueve la participación colectiva. Poniendo en práctica la organización, la participación colectiva, evitando conflictos con el grupo todo esto para alcanzar los objetivos planteados.

Lo que si esta claro es que los colaboradores manifiestan que su jefe contribuye a la integración grupal, toma en cuenta sus opiniones, supervisan constantemente las tareas que hacen recibiendo instrucciones y en caso de un error nos hacen saberlo para corregirlo.

Con respecto a la jornada laboral los colaboradores manifiestan que su jefe trata de motivarlos para terminar las actividades dando ánimos y felicitando cuando se termina el trabajo acumulado y sobre todo trata la manera de mantener adecuadas relaciones interpersonales.

### **Área de Estrés.**

#### **Desde el punto de Gerentes y Jefes.**

Ellos describen el estrés como la reacción a presiones excesivas, y sobre todo en este trabajo que por las largas jornadas, nadie esta exento de esto y ellos han observado en los colaboradores síntomas como: enojos, frustraciones, depresiones, falta de concentración, preocupaciones, poca capacidad para tomar decisiones y pensamientos negativos. Todo esto se debe a la sobrecarga de trabajo, las presiones del tiempo, el tipo de horario y el ambiente laboral inadecuado.

Con respecto a la jornada laboral ellos supervisan constantemente a los colaboradores y si surge algún inconveniente se habla con los involucrados sin caer en los regaños y ultrajes, y cuando se logran los objetivos se felicita ya sea verbalmente o los elogian su desempeño.

#### **Desde el punto de los colaboradores.**

Ellos describen al estrés como un estado de conciencia, donde los pensamientos, sensación proporcionan un efecto general de alegría. En caso contrario al concepto sus jornadas laborales están saturadas de trabajo lo cual les ocasiona dolores musculares.

Con respecto a la jornada laboral los jefes lo saturan de trabajo, los supervisan constantemente y cuando se comenten algún error el jefe habla con ellos.

En definitiva el liderazgo ejecutado por los gerentes y jefes no esta relacionado directamente con el distres ya que el tipo de liderazgo que utilizan esta acorde a las necesidades del grupo y al servicio que brindan; aunque con lo antes mencionado no se quiere decir que exciten ciertos momentos en que el jefe es la causa del estrés. Por otro lado los colaboradores le atribuyen el estrés a la sobrecarga de trabajo dejando de lado el mando que ejerce su jefe en ellos.

Con respecto al euestres, los jefes no lo están utilizando para motivar a sus colaboradores dejando de lado este tipo de estrés positivo que utilizándola de una forma equilibrada mejorarían grandemente los resultados al final de cada jornada.

## CONCLUSIONES.

- Los Gerentes y Jefes de los laboratorios “Centro de Diagnostico” ejercen el liderazgo de tipo democrático y transformacional, desistiendo de esta manera de las conductas autoritarias, las faltas de respeto, las prepotencias y la falta de apoyo al equipo, y en lugar de esto se enfocan al cumplimiento de metas, en base a responsabilidades, trabajo en equipo, sin obviar en ningún momento la calidad humana que se merecen los colaboradores.
- El estrés generado en los colaboradores de los laboratorios no esta directamente relacionado, con el tipo de liderazgo ejercido por los Gerentes y jefes, ya que se pudo determinar que el nivel de estrés que poseen los colaboradores esta en un nivel adecuado y los factores que lo producen están enfocados a: la sobrecarga de trabajo, Falta de recursos tanto humanos como financieros, la rigidez de los horarios de trabajo, entre otros.
- Con respecto al euestres (estrés positivo) se pudo determinar que: tanto los gerentes como jefes de los laboratorios, no lo ponen en practica con sus colaboradores, y tienden a centrarse mas en los efectos negativos que produce el distres , dejando de lado que si utilizan el estrés de una forma equilibrada, podrán obtener mejores resultados en sus colaboradores.
- Con respecto a la motivación que ejercen los Gerentes y Jefes están limitadas ya que no basta solo con felicitarlos y elogiarlos; esta motivación debe de ir más allá de esto, ya que un empleado motivado da lo mejor de si para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.
- Los gerentes y jefes muy pocas veces toman en cuenta las opiniones de sus colaboradores dejando de lado los conocimientos que estos prodian brindarles para mejorar los procesos de trabajo o evitar problemas a futuro.

## **RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda a los gerentes y jefes de los laboratorios que actualicen constantemente sus conocimientos sobre cómo administrar adecuadamente a sus recursos humanos con el propósito de ir mejorando las relaciones interpersonales, como motivar a sus colaboradores, y como resolver conflictos entre otros temas.
- Se recomienda a los Gerentes y Jefes que investiguen el tema de Distres y Euestres, para poder minimizar las causas y efectos del estrés negativo y utilizar el Euestres para potencializar y motivar el rendimiento laboral de los colaboradores.
- Se recomienda a los gerentes y jefes que administren el tiempo adecuadamente utilizando diferentes técnicas como: la planificación de actividades, Enfoque su esfuerzo en una tarea y termine con ella antes de pasar a la siguiente, determine debidamente qué es urgente, qué es importante, entre otras, todo esto para minimizar el estrés que produce la sobrecarga de trabajo.
- Se recomienda a los dueños de los laboratorios a que contraten mas personal en los laboratorios donde la demanda del servicio es mayor, para evitar la sobrecarga de trabajo y otro aspecto a tomar en cuenta es evitar la rotación de personal dejando establecidos las personas que trabajaran en cada sucursal y con un horario especifico.
- Los Gerentes, jefes y Colaboradores podrían iniciar acciones en grupo para prevenir, minimizar la situación estresante y en lugar de ello interpretar la situación de una forma mas positiva y de esta manera aliviar los efectos negativos. Donde los lideres juegan un papel importante para fomentar la cooperación para enfrentar a una situación estresante en equipo.

- Los Gerentes y Jefes deberían de tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores, analizando y evaluándolas en equipo para poder mejorar los procedimientos del trabajo y/o utilizarlas cuando se consideren necesarias.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- Ψ Liderazgo: una decisión personal, Daniel Gil Adi, 2004 primera edición.
- Ψ Liderazgo transformacional en hombres y mujeres reporte presentado por Harvard University Press.
- Ψ Cox Tom y otros (2004) La organización del trabajo y el estrés: Estrategias sistemáticas de Solución de Problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales. Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones. 2º Edición. Reino Unido
- Ψ Doval, Y., Moleiro, O., Rodríguez, R. (2004). Estrés Laboral, Consideraciones Sobre Sus Características Y Formas De Afrontamiento.
- Ψ Escala, S. E. (2004). Cómo enfrentarse al Estrés Laboral.
- Ψ Hellriegel, Don Slocum John, Woodman Richard (1999) Comportamiento organizacional Ediciones Thomson Octava edición México.
- Ψ Mendoza Nuñez Manuel, Álvarez Herrera Alejandro (1994) Cursos de Relaciones Humanas I, II, III. Ediciones Manuel moderno Edición no definida México.
- Ψ Ramos Padilla, Carlos G. (1991) La comunicación: un punto de vista organizacional Ediciones Trillas Primera edición México.
- Ψ Moreno, B.: (1998) Personalidad y Salud. Curso de Postgrado, Universidad de La Habana.
- Ψ Roca, M. A.: (1999) Psicoterapias de Corte Cognitivo. Curso de Postgrado, Universidad de La Habana.
- Ψ RAMOS. José M. "Estrés...en el trabajo" traducción. Revista Latinoamericana de la salud en el trabajo. México.
- Ψ RABER, Merrill; DYCK, George. CONTROL DEL ESTRÉS PARA LA SALUD MENTAL Grupo editorial Iberoamericana. México. 1997.
- Ψ La revista de la OIT : trabajo núm. 37 – S.O.S. estrés en el trabajo: aumentan los costos del estrés en el trabajo y la incidencia de la depresión es cada vez mayor.

- Ψ GANONG, W. FISIOLÓGÍA LABORAL Editorial El Manual Moderno, 13ª Edición, México. 1992.
- Ψ WERTHER, W; KEITH, D. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. 4ª Edición, Editorial McGraw - Hill. México.

#### **Sitios web consultados.**

- Ψ Carrasco Esquivel, El liderazgo en las bibliotecas del sistema bibliotecario en línea  
[www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIII1/lidera.html](http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIII1/lidera.html)
- Ψ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeLiderazgo>
- Ψ <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- Ψ <http://infolider.blogspot.com/2007/03/tipos-de-lderes.html>
- Ψ [www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider\\_democratico.htm](http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider_democratico.htm)
- Ψ Juan Javier Álvarez, (Escritor de la página web [liderazgo.com](http://liderazgo.com))
- Ψ <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>
- Ψ El liderazgo a través del Modelo Europeo de la Calidad definido por la EFQM  
Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. [w.w.w. European Funda tión for Quality.com. org](http://www.europeanquality.com)
- Ψ Departamento de investigación sobre Management y liderazgo de OTTO Walter,  
Empresa líder en desarrollo del comportamiento directivo y comercial  
[www.ottowalter.com](http://www.ottowalter.com)
- Ψ Estrés laboral, liderazgo y salud laboral. Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1),  
pp. 68 <http://www.cop.es/papeles>
- Ψ Estrés laboral, liderazgo y salud laboral. Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1),  
pp. 74 <http://www.cop.es/papeles>.
- Ψ Gutiérrez J M.: (1998) La promoción del eustrés. En Revista Electrónica de  
Psicología, en [www.psiquiatria.com/psicologia/Vol2num1/art-3.htm](http://www.psiquiatria.com/psicologia/Vol2num1/art-3.htm).

# ANEXOS

## INDICE DE ANEXOS.

| CONTENIDO  | PAG |
|--|-----|
| <b>Anexo # 1</b> Guía de entrevista para gerentes y jefes.....                               | 99  |
| <b>Anexo # 2</b> Guía de entrevista para colaboradores.....                                  | 105 |
| <b>Anexo # 3</b> Guía de observación.....  | 110 |
| <b>Anexo # 4</b> Cuestionario TP sobre liderazgo.....  | 113 |
| <b>Anexo # 5</b> Cuestionario de Estrés.....   | 116 |
| <b>Anexo # 6</b> Cuadro de vaciado de datos generales de gerentes y jefes.....               | 118 |
| <b>Anexo # 7</b> Cuadro de vaciado de datos generales de colaboradores. Colonia medica....   | 119 |
| <b>Anexo # 8</b> Cuadro de vaciado de datos generales de colaboradores. Beethoven.....       | 120 |
| <b>Anexo # 9</b> Cuadro de vaciado de datos generales de colaboradores. Villavicencio.....   | 121 |
| <b>Anexo #10</b> Cuadro de vaciado de datos específicos de gerentes y jefes.....             | 122 |
| <b>Anexo #11</b> Cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores. Colonia medica...  | 128 |
| <b>Anexo #12</b> Cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores. Beethoven.....     | 134 |
| <b>Anexo # 13</b> Cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores. Villavicencio.... | 140 |



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**ANEXO # 1**

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENTES Y JEFES**

**OBJETIVO:** Recabar información a cerca de las formas de liderazgo ejercido por los encargados de los laboratorios “Centro de Diagnostico” en la generación de diferentes tipos de estrés en sus colaboradores.

### **DATOS GENERALES:**

Edad: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Numero de hijos: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

**INDICACIONES:** Coloque una x o un cheque adjunto a cada criterio que mejor se adecue a su opinión personal, procure no dejar ningún espacio en blanco; aclarándole que la información vertida es confidencial para usos académicos.

### **I. PARTE. LIDERAZGO**

1. ¿En su opinión cual de las siguientes definiciones describen mejor a un buen líder para usted? (subraye la respuesta).

a) Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

b) Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos.

c) Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables.

2. ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo considera usted que son los adecuados para el buen desempeño laboral de sus colaboradores? (señale con una x sus diferentes respuestas).

Liderazgo autoritario \_\_\_\_\_ Liderazgo democrático \_\_\_\_\_  
Liderazgo liberal (laissez faire) \_\_\_\_\_ Liderazgo transaccional \_\_\_\_\_  
Liderazgo transformacional o carismático \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

3. Marque con una x ¿Qué valores debe practicar un buen líder en el desempeño laboral?

Visión \_\_\_\_\_ Motivación \_\_\_\_\_  
Responsabilidad \_\_\_\_\_ Digno de confianza \_\_\_\_\_  
Asumir riesgos \_\_\_\_\_ Potencializar las tareas \_\_\_\_\_  
Trabajar en equipo \_\_\_\_\_ Sentido del humor \_\_\_\_\_  
Gestionar las emociones \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Qué hace usted cuando en su equipo de trabajo existen conflictos?

Actúa como mediador \_\_\_\_\_ Llama la atención a los involucrados \_\_\_\_\_  
Deja que ellos lo resuelvan \_\_\_\_\_ Delega la situación a alguien de su confianza \_\_\_\_\_  
Otros: \_\_\_\_\_  
Explique \_\_\_\_\_

5. ¿Toma en cuenta la opinión de sus colaboradores en la actividad laboral para la toma de decisiones?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_  
Explique \_\_\_\_\_

6. ¿Si usted comete un error en el desempeño de su actividad laboral que afecte a sus colaboradores ellos se lo hacen saber?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_  
¿Que hace al respecto? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué hace usted como líder para motivar y hacer sentir mejor a sus colaboradores?

Felicitarlos cuando lo merecen \_\_\_\_\_ Apoyarlos \_\_\_\_\_

Dar incentivos \_\_\_\_\_ Promoverlos \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

8. ¿Mencione 5 cualidades que deba poseer un gerente o jefe?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

9. ¿Cambia usted su estilo de liderar de acuerdo a una situación específica?

Siempre \_\_\_\_\_ La mayoría de las veces \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

10. ¿Mencione 3 obstáculos personales que mas influyen en el desempeño de su trabajo?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

11. ¿Mencione 3 obstáculos dentro de su actividad laboral que mas influyen en el desempeño de su trabajo?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

12. ¿Qué hace usted como jefe para guiar y dirigir a sus colaboradores?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

### **AREA DE ESTRÉS LABORAL**

13. ¿Cuál de las siguientes interrogantes que se le presentan a continuación cree usted que se asemeja mejor al concepto de estrés? (subrayar la respuesta)

- a) El estrés es la reacción de las personas a presiones excesivas u otro tipo de exigencias con las que se enfrenta.
- b) Fuerza o estímulo que actúa sobre el individuo y que da lugar a una respuesta de tensión, en la cual tensión es sinónimo de presión o, en sentido físico, de deformación.
- c) Estrés que ocasiona un exceso de esfuerzo en relación con la carga, acompañado de un desorden fisiológico, produciendo una aceleración de las funciones del cuerpo provocando un desequilibrio, hiperactividad, dolor muscular.

14. Usted como jefe ¿Cuales de estos síntomas de estrés a podido observar en sus colaboradores?

Agresividad \_\_\_\_\_ Ansiedad \_\_\_\_\_ Frustración \_\_\_\_\_  
Depresión \_\_\_\_\_ Poca relación con sus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_  
Enojos \_\_\_\_\_ Poca capacidad para solucionar problemas \_\_\_\_\_  
Incapacidad para tomar decisiones \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

15. ¿Cuál de las siguientes situaciones considera usted que son las causas del estrés en el desempeño laboral?

Sobre carga de trabajo \_\_\_\_\_ Presiones de tiempo \_\_\_\_\_  
Supervisión inadecuada \_\_\_\_\_ Clima de inseguridad \_\_\_\_\_  
Maltrato \_\_\_\_\_ Amenazas \_\_\_\_\_  
Autoridad inadecuada \_\_\_\_\_ Frustración \_\_\_\_\_  
Conflicto de roles y ambigüedad \_\_\_\_\_  
Diferencias entre los valores organizacionales y personales \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

16. Usted como jefe ¿Cual de los siguientes efectos negativos a nivel cognitivo ha podido observar en sus colaboradores debido al estrés laboral?

Preocupaciones \_\_\_\_\_ Temor \_\_\_\_\_ Inseguridad \_\_\_\_\_

Sensación de confusión \_\_\_\_\_ Pensamiento negativo \_\_\_\_\_

Falta de concentración \_\_\_\_\_ Dificultad para la toma de decisiones \_\_\_\_\_

Inadecuadas relaciones interpersonales \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

17. ¿Mencione las características del Distress (estrés negativo)?

---

---

18. ¿Mencione las características del euestres (estrés positivo) que usted cree que son favorables para el buen desempeño laboral de sus colaboradores?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

19. ¿De que forma usted se entera cuando un trabajador ha cometido un error o falta?

Mediante supervisión constante \_\_\_\_\_ A través de otros trabajadores \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

20. ¿De que forma llama la atención a sus colaboradores ante una falta o error en el trabajo?

Habla con ellos \_\_\_\_\_ Los regaña severamente \_\_\_\_\_

Los suspende de sus labores \_\_\_\_\_ Les quita privilegios \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

21. ¿De que forma reconoce los logros y habilidades de las personas bajo su cargo?

Felicitándoles verbalmente \_\_\_\_\_ Felicitándoles por escrito \_\_\_\_\_

Promoviendo su desarrollo profesional \_\_\_\_\_ Elogiándolos en publico \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

---

22. ¿Cree usted que las personas bajo su mando están satisfechas con su dirección?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

23. ¿Al inicio del desempeño de su jornada laboral usted se siente:

|            | Inicio de jornada | Motivo |
|------------|-------------------|--------|
| Animado    | _____             | _____  |
| Satisfecho | _____             | _____  |
| Motivado   | _____             | _____  |
| Otros      |                   |        |

---

24. Al final de su jornada laboral usted ¿Cómo calificaría su desempeño?

Muy bueno \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

¿Por qué?



**GUIA DE ENTREVISTA PARA COLABORADORES.**

**Objetivo.** Indagar como la forma de liderazgo ejercido por su jefe genera diferentes niveles de estrés.

**DATOS GENERALES**

Edad: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Numero de hijos: \_\_\_\_  
Nivel Académico: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_  
Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_  
Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

**INDICACIONES.** Conteste Las siguientes interrogantes según su criterio personal, procurando no dejar ningún espacio en blanco aclarándole que la información vertida es de uso confidencial para usos académicos.

**I. PARTE. LIDERAZGO**

1. De las siguientes definiciones ¿Cuál define mejor a su jefe? (subrayar la respuesta)
  - a) Persona dominante restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores, suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados, y sin la necesidad de tener que justificarlas.
  - b) Persona que escucha a los miembros de su grupo, promueve la participación colectiva es amistoso, es accesible, respetuoso ayuda a sus trabajadores en sus problemas personales, muestra consideración e interés por los demás, promueve la participación de todo, se preocupa por el bienestar de los trabajadores.
  - c) Persona con una participación mínima, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o en todo caso su participación en las decisiones es limitada.
  
2. De las siguientes características ¿Cuales describiría a su jefe? (Señale con una x sus diferentes respuestas)

Dominante \_\_\_\_ Autosuficiente \_\_\_\_ Absorbente \_\_\_\_

Conflictivo \_\_\_\_ Autoritario \_\_\_\_ Protector \_\_\_\_

Organizado \_\_\_\_\_ insensible \_\_\_\_\_ Coercitivo \_\_\_\_\_  
 Quiere hacerlo todo \_\_\_\_\_ Menosprecia al equipo \_\_\_\_\_  
 Pierde la orientación \_\_\_\_\_ Tiene iniciativa \_\_\_\_\_  
 No dirige ni coordina \_\_\_\_\_ Es quien valora las ideas \_\_\_\_\_  
 Iniciativa del equipo \_\_\_\_\_ No manipula el grupo \_\_\_\_\_  
 Valora el tiempo y las capacidades \_\_\_\_\_ Fomenta la participación \_\_\_\_\_  
 Lleva a lograr objetivos \_\_\_\_\_ No tiene conflictos con el grupo \_\_\_\_\_  
 Se reúne con el personal \_\_\_\_\_ Acepta criticas constructivas \_\_\_\_\_  
 Quiere quedar bien con todo el mundo \_\_\_\_\_  
 Supera las dificultades en forma productiva \_\_\_\_\_  
 Promueve la participación colectiva \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que los jefes deben ser personas que contribuyan a la integración grupal en el trabajo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

4. Cree usted ¿Qué los jefes deberían de tomar en cuenta el criterio u opinión de los empleados en la toma de decisiones? Mucho \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

5. Considera usted ¿Qué los jefes deben de supervisar constantemente cuando el empleado realiza su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Explique \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles de las siguientes dificultades se presentan en su puesto laboral?

Sobrecargo de trabajo \_\_\_\_\_ Preferencia a otros empleados \_\_\_\_\_

Explotación \_\_\_\_\_ Manipulación \_\_\_\_\_

Desconfianza \_\_\_\_\_ Falta de comunicación. \_\_\_\_\_

Criticas \_\_\_\_\_ Descalificación de su trabajo \_\_\_\_\_

Represión \_\_\_\_\_ Falta de recursos \_\_\_\_\_

Aislamiento \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre usted y su jefe?  
Excelente\_\_\_ Muy buena\_\_\_ Buena\_\_\_ Regular\_\_\_ Deficiente\_\_\_  
Explique\_\_\_\_\_
8. Con su experiencia laboral considera que las medidas tomadas para la solución de problemas que se presenta en su entorno laboral son adecuadas?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_
9. ¿Recibe instrucciones por parte de su jefe para que usted pueda realizar su trabajo?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_
10. ¿Se siente usted motivado por parte de su jefe para realizar sus actividades de una forma satisfactoria? Mucho\_\_\_ Poco\_\_\_ Nada\_\_\_
11. ¿Cuando usted se equivoca su jefe le señala su falta?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_
12. ¿Cuando laboralmente alcanzan una meta propuesta su jefe se detiene a felicitarlo?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
13. ¿Su jefe suele considerarse como el único responsable de que todo salga bien en la empresa?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
14. ¿Se preocupa su jefe por sus problemas personales?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

## **II. PARTE. ESTRÉS LABORAL**

15. Para usted ¿Cuál de los siguientes conceptos define mejor el estrés? (subrayar la respuesta)

- a) Es una reacción fisiológica del organismo para enfrentar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.
- b) Estrés que ocasiona un exceso de esfuerzo en relación con la carga, acompañado de un desorden fisiológico, produciendo una aceleración de las funciones del cuerpo provocando un desequilibrio, hiperactividad, dolor muscular.
- c) Un estado de conciencia, en el cual pensamiento, emoción y sensación parecen organizarse para proporcionar un efecto general de alegría, satisfacción y energía vital.

16. ¿Alguna vez el tipo de trabajo que ejecuta le ha ocasionado alguna molestia y/o enfermedad?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

17. ¿Su jefe inmediato lo satura con otras actividades que no son las suyas?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

18. ¿Su jefe lo apoya en sus actividades diarias?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

19. ¿Qué siente cuando su jefe esta ante usted?

Miedo\_\_\_ Temor\_\_\_ Angustia\_\_\_ Confianza\_\_\_ Simpatía\_\_\_ Alegría\_\_\_

Seguridad\_\_\_ Enojo \_\_\_ otras \_\_\_\_\_

Explique\_\_\_\_\_

20. ¿De que forma le llama la atención su jefe ante una falta o error en el trabajo?

Habla conmigo \_\_\_\_\_ Me regaña severamente \_\_\_\_\_

Me suspende de sus labores \_\_\_\_\_ Me quita privilegios \_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

21. ¿De que forma su jefe reconoce sus logros y habilidades?  
Felicitándole verbalmente \_\_\_\_\_ Felicitándole por escrito \_\_\_\_\_  
Promoviendo su desarrollo profesional \_\_\_\_\_ Elogiándolo en publico \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_
22. ¿Cree usted que las personas bajo el mando de su jefe están satisfechas con su dirección?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
23. ¿Ha estado incapacitado en los últimos tres meses?  
Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_  
Cuál fue la causa? \_\_\_\_\_
24. ¿Qué enfermedades o dolencias ha padecido o padece en estos momentos?  
\_\_\_\_\_
25. ¿Qué es lo que mas le preocupa en estos momentos en su puesto laboral?  
\_\_\_\_\_
26. ¿Qué es lo que no le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa en general?  
\_\_\_\_\_
27. ¿Mencione que es lo que mas le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa?  
\_\_\_\_\_
28. Si usted pudiera cambiar algo de esta empresa ¿Que cambiaria?  
\_\_\_\_\_
29. Si usted pudiera cambiar algo en su jefe ¿Qué cambiaria y por que?  
\_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**ANEXO # 3**

**GUIA DE OBSERVACION DE SUJETOS A EVALUAR**

**OBJETIVO:** Identificar aspectos relevantes del ambiente laboral que permitan obtener información mas fiable y objetiva, acerca de las formas de liderazgo ejercido por los gerentes y jefes de los laboratorios centro de diagnostico.

**DATOS GENERALES:**

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

**Ambiente donde se realiza el trabajo:**

**1) Espacio físico:**

Amplio \_\_\_\_\_ Estrecho \_\_\_\_\_

**2) Ventilación:**

Natural \_\_\_\_\_ Artificial \_\_\_\_\_

**3) Iluminación:**

Natural \_\_\_\_\_ Artificial \_\_\_\_\_ Adecuada \_\_\_\_\_  
Deficiente \_\_\_\_\_

**4) Temperatura:**

Extrema \_\_\_\_\_ Normal \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

**5) Ruidos:**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comentario

---

---

---

---

**A. Área laboral**

1) El jefe se dirige a sus colaboradores de forma adecuada

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

- 2) Da instrucciones claras a sus colaboradores  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
- 3) Resuelve dificultades o conflictos adecuadamente  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
- 4) Su forma de llamar la atención ante una falta es la apropiada  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 5) Reconoce el trabajo de sus colaboradores  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentario \_\_\_\_\_
- 6) Su estado de salud se observa  
Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_
- 7) Su actitud es positiva hacia si mismo y hacia los demás  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### **B. Área de liderazgo**

- 1) Se observan conductas de liderazgo  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 2) Se observan estas conductas entre jefes y colaboradores  
Gritos \_\_\_\_\_ Golpes \_\_\_\_\_  
Humillaciones \_\_\_\_\_  
Insultos \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
- 3) ¿Qué tipo de liderazgo ejerce el jefe?  
Liderazgo autoritario \_\_\_\_\_  
Liderazgo democrático \_\_\_\_\_  
Liderazgo liberal (laissez faire) \_\_\_\_\_
- 4) ¿Qué valores se observa que practica en su trabajo?  
Respeto \_\_\_\_\_ Responsabilidad \_\_\_\_\_  
Colaboración \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_  
Solidaridad \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

### **C. Área social**

- 1) El jefe tiene un área definida de trabajo  
Cubilo individual \_\_\_\_\_ Área compartida \_\_\_\_\_
- 2) ¿Que conducta muestra el jefe en su puesto de trabajo?  
Colaborador \_\_\_\_\_ Indiferencia \_\_\_\_\_  
Amable \_\_\_\_\_ Apatía \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

3) ¿Que tipos de problemas se observan en los grupos de trabajo?

Falta de motivación \_\_\_\_\_ Falta de tolerancia \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Discusiones \_\_\_\_\_ Gritos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Impuntualidad \_\_\_\_\_

4) Manera en que el jefe actúa ante los colaboradores

Respeto \_\_\_\_\_ Liderazgo \_\_\_\_\_  
Temor \_\_\_\_\_ Sumisión \_\_\_\_\_  
Apatía \_\_\_\_\_ Irrespeto \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

5) Tipo de relaciones que existen entre el jefe y sus colaboradores

Compañerismo \_\_\_\_\_ Envidia \_\_\_\_\_  
Preferencias \_\_\_\_\_ Amistad \_\_\_\_\_  
Falta de apoyo \_\_\_\_\_ Cooperación \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

6) Medios de comunicación a los que tiene acceso

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_  
Internet \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

7) La comunicación con sus colaboradores es adecuada

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8) Tipo de lenguaje que utiliza con sus colaboradores

Verbal \_\_\_\_\_ Gestual \_\_\_\_\_ Escrito \_\_\_\_\_

Observaciones

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Cuestionario TP sobre Liderazgo ANEXO # 4

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_ Hijos:

\_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Tiempo de ejercerlo: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_ Fecha y lugar: \_\_\_\_\_

Instrucciones: los siguientes puntos describen aspectos sobre el comportamiento del liderazgo. Responda a cada punto de acuerdo a la manera en que probablemente usted actuaría si fuera el líder de un grupo de trabajo.

Circule la letra correspondiente al que sería su comportamiento de acuerdo a la forma descrita, usando las siguientes claves:

**S = siempre**

**F= frecuentemente**

**O= ocasionalmente**

**R= rara vez**

**N= nunca**

- S F O R N** 1. Actuaría como interlocutor del grupo
- S F O R N** 2. Alentaría al grupo a trabajar horas extras
- S F O R N** 3. Permitiría que los miembros del grupo tuvieran completa libertad para realizar su trabajo.
- S F O R N** 4. Alentaría el uso de procedimientos uniformes.
- S F O R N** 5. Permitiría a los miembros del grupo hacer uso de su propio juicio en la solución de problemas.
- S F O R N** 6. Acentuaría el estar siempre delante de grupos competidores.
- S F O R N** 7. Hablaría como representante de grupo
- S F O R N** 8. Impulsaría a los miembros del grupo a realizar un mayor esfuerzo.
- S F O R N** 9. Sometería a prueba mis ideas con el grupo
- S F O R N** 10. Permitiría a los miembros del grupo el realizar su trabajo de la manera que ellos pensarán fuera la mejor
- S F O R N** 11. Trabajaría duro para lograr una promoción
- S F O R N** 12. Toleraría el aplazamiento y la incertidumbre
- S F O R N** 13. Hablaría por el grupo si tuviera visitas presente.
- S F O R N** 14. Mantendría el trabajo realizándose a paso rápido

**S F O R N** 15. Motivaría a los miembros del grupo a realizar un trabajo y les daría libertad para hacerlo.

**S = siempre**  
**R= rara vez**

**F= frecuentemente**  
**N= nunca**

**O= ocasionalmente**

**S F O R N** 16. Solucionaría los conflictos cuando se presentaran dentro del grupo

**S F O R N** 17. Me abrumaría los detalles

**S F O R N** 18. Representaría al grupo en juntas externas

**S F O R N** 19. Estaría renuente a permitir a los miembros del grupo cualquier libertad de acción

**S F O R N** 20. Decidiría qué y cómo debe realizarse el trabajo

**S F O R N** 21. Empujaría para aumentar la producción

**S F O R N** 22. Permitiría a algunos miembros del grupo tener autoridad

**S F O R N** 23. Las cosas a menudo ocurren tal como lo he predicho.

**S F O R N** 24. Permitiría al grupo un alto grado de iniciativa.

**S F O R N** 25. Asignaría a los miembros del grupo tareas específicas.

**S F O R N** 26. Estaría deseoso de hacer cambios

**S F O R N** 27. Pediría a los miembros del grupo que trabajaran más arduamente.

**S F O R N** 28. Confiaría en que los miembros del grupo ejercieran un buen juicio

**S F O R N** 29. Programaría el trabajo a realizarse.

**S F O R N** 30. Rehusaría dar explicaciones por mis actos

**S F O R N** 31. Convencería a otros de que mis ideas les convienen

**S F O R N** 32. Permitiría al grupo que estableciera su propio ritmo de trabajo.

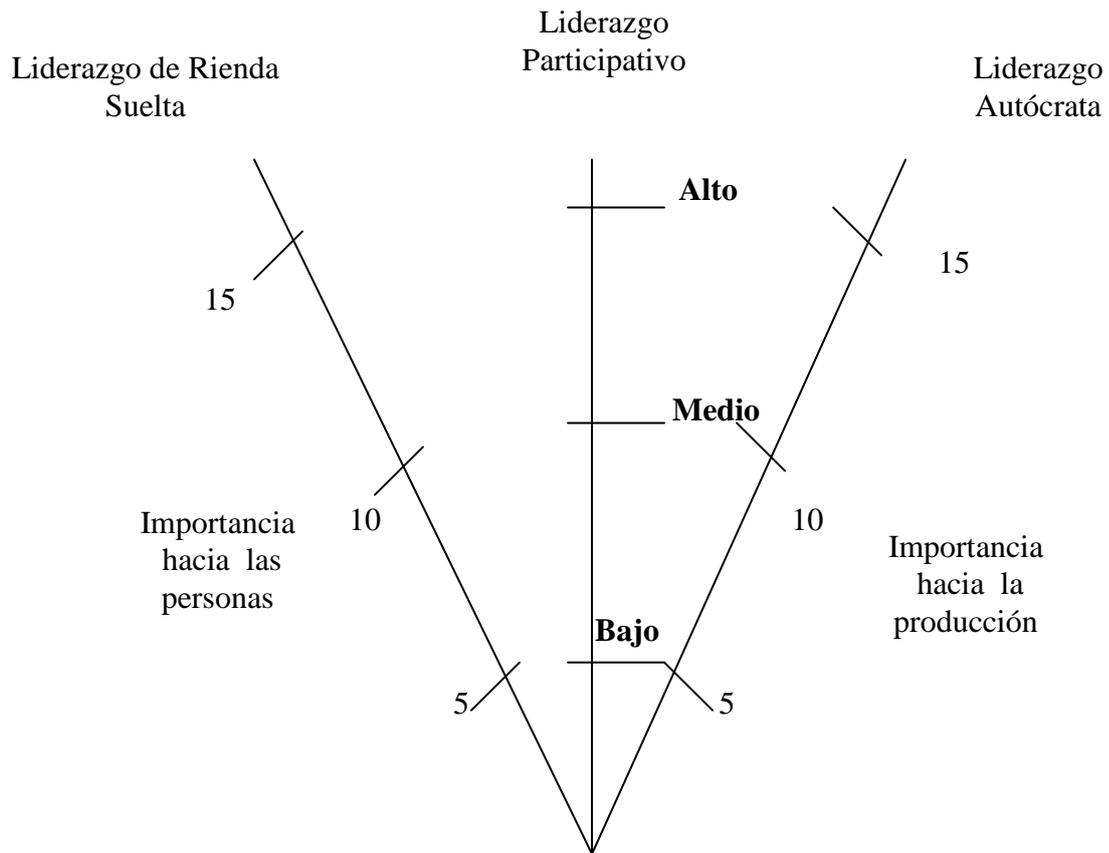
**S F O R N** 33. Urgiría al grupo sobrepasar el último record

**S F O R N** 34. Actuaría sin consultar al grupo

**S F O R N** 35. Pediría a los miembros del grupo que siguieran las reglas y autorizaciones

T \_\_\_\_\_ P \_\_\_\_\_

## Perfil de Liderazgo



## Perfil Estilo de Liderazgo



## CUESTIONARIO DE ESTRÉS

**ANEXO # 5**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_ Hijos: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Tiempo de ejercerlo: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_ Fecha y lugar: \_\_\_\_\_

**Indicación:** Conteste el siguiente cuestionario, según como se sienta en su lugar de trabajo.

| Situaciones  | Nunca | Casi nunca | Frecuente | Casi siempre |
|--|-------|------------|-----------|--------------|
| Mi labor cotidiana me provoca mucha tensión                                  | 0     | 1          | 2         | 3            |
| En mis ratos libres pienso en los problemas del trabajo...                   | 0     | 1          | 2         | 3            |
| Mi horario de trabajo es regular   | 3     | 2          | 1         | 0            |
| Mis ocupaciones me permiten comer tranquilamente en casa                     | 3     | 2          | 1         | 0            |
| Me llevo trabajo a casa para hacerlo por las noches o fines de semana        | 0     | 1          | 2         | 3            |
| Practico el pluriempleo  | 0     | 1          | 2         | 3            |
| Cuando trabajo se me pasa el tiempo volando                                  | 3     | 2          | 1         | 0            |
| Me siento útil y satisfecho con mis ocupaciones                              | 3     | 2          | 1         | 0            |
| Tengo miedo de perder mi empleo  | 0     | 1          | 2         | 3            |
| Me llevo mal con mis compañeros de trabajo                                   | 0     | 1          | 2         | 3            |
| Mantengo muy buenas relaciones con mi jefe                                   | 3     | 2          | 1         | 0            |
| Considero muy estable mi puesto  | 3     | 2          | 1         | 0            |
| Utilizo el carro como medio de trabajo                                       | 0     | 1          | 2         | 3            |
| Me olvido de comer cuando estoy tratando de terminar una tarea               | 0     | 1          | 2         | 3            |
| Me considero capacitado para mis funciones                                   | 3     | 2          | 1         | 0            |
| Tengo la impresión de que mi jefe y mi familia aprecian el trabajo que hago. | 3     | 2          | 1         | 0            |

**Calcule su puntuación**

**I. Sume todos los puntos y anote su total aquí** \_\_\_\_\_

**II. Anótese 3 puntos si usted...**

Tiene entre 35 y 60 años \_\_\_\_\_

Es separado/a o divorciado/o \_\_\_\_\_

Vive en una ciudad grande \_\_\_\_\_

Tienen casa tres hijos o más \_\_\_\_\_

**III. Anótese 2 puntos si usted...**

Tiene 25 y 34 años \_\_\_\_\_

Es soltero/a o viudo/a \_\_\_\_\_

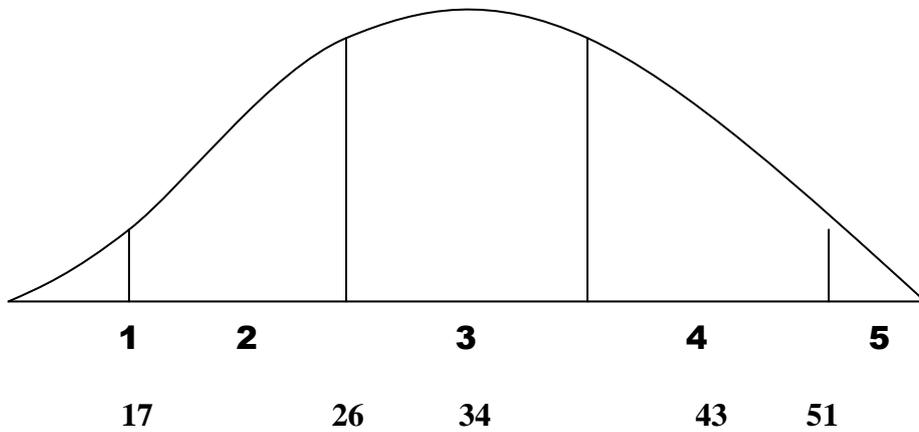
Vive en una ciudad pequeña \_\_\_\_\_

Tiene en casa uno o dos hijos \_\_\_\_\_

**PUNTUACIÓN TOTAL.....** \_\_\_\_\_

Y ahora según la puntuación total obtenida, vea en que zona de estrés se encuentra usted en el grafico:

### LOCALICE SU ZONA DE ESTRÉS



### ¿QUE REPRESENTA CADA ZONA?

#### ZONA 1

Su nivel de estrés es **peligrosamente pobre**. Necesita poner un poco de chispa en su vida laboral para alcanzar los logros que se esperan de su capacidad.

#### ZONA 2

Su nivel de estrés es **pobre**. Necesita buscar actividades que le motiven, y le ayuden a elevar su equilibrio emocional.

#### ZONA 3

Esta es la **zona normal de estrés**. A veces hay tensiones y, otras veces momentos de relajaciones necesarias una cierta tensión para conseguir algunas metas. Pero el estrés no es permanente sino que se ve compensado por periodos de tranquilidad. Estas alteraciones forman parte del equilibrio humano.

#### ZONA 4

El estrés se **considera elevado**. Examine cuidadosamente su vida laboral con el fin de ver que problemas necesitan una solución urgente. Es el momento de prevenir trastornos psicológicos mayores: depresión, ansiedad, y evitar complicaciones digestivas y circulatorias. Intente atajar el problema con ejercicio físico, relajación, apoyo social. Adopte una actitud positiva.

#### ZONA 5

Esta zona se **considera peligrosa**. Se encuentra muy estresada y con múltiples problemas que requieren atención inmediata. Busque ayuda, hay situaciones que uno no puede afrontar por sí solo y necesita el apoyo de un amigo, familiar o incluso de un profesional de la salud mental. Si le es posible cambie de actividad y aplique tantas técnicas y estrategias antiestrés como le resulte posible.



## ANEXO # 6

**Cuadro de vaciado de datos generales de Gerentes y Jefes de los laboratorios Centro de Diagnostico.**

| Sujeto       | Edad | Sexo |   | Estado civil |   |   |   |   | N° de Hijo | Nivel Académico |   |   | Profesión              | Lugar de trabajo    | Cargo que desempeña          | Tiempo de laborar en la empresa |
|--------------|------|------|---|--------------|---|---|---|---|------------|-----------------|---|---|------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------------|
|              |      | F    | M | S            | A | C | D | V |            | P.B             | B | S |                        |                     |                              |                                 |
| 1            | 35   | x    |   |              |   | x |   |   | 1          |                 |   | x | Laboratorio clínico    | Col. Medica         | Gerente General              | 10                              |
| 2            | 42   | x    |   |              |   | x |   |   | 2          |                 |   | x | Técnico en laboratorio | Col. Medica         | Administradora               | 23                              |
| 3            | 56   | x    |   |              |   | x |   |   | 2          |                 |   | x | Laboratorio clínico    | Col Medica          | Jefe de departamento técnico | 30                              |
| 4            | 30   | x    |   | x            |   |   |   |   | -          |                 |   | x | Laboratorio clínico    | Col Medica          | Jefa de secretarias          | 6                               |
| 5            | 30   | X    |   |              |   | x |   |   | 1          |                 | x |   | Secretaria             | Plaza Villavicencio | Encargada de laboratorio     | 2                               |
| 6            | 27   | X    |   |              |   | x |   |   | 1          |                 | x |   | Secretaria             | Beethoven           | Encargada de laboratorio     | 7                               |
| <b>Total</b> |      | 1    |   |              |   | 9 |   |   |            |                 | 3 | 6 |                        |                     |                              |                                 |
|              |      | 0    |   |              |   | 0 |   |   |            |                 | 3 | 7 |                        |                     |                              |                                 |
|              |      | 0    |   |              |   |   |   |   |            |                 |   |   |                        |                     |                              |                                 |

## ANEXO # 7

**Cuadro de vaciado de datos generales de colaboradores de laboratorio Centro de Diagnostico, sucursal Colonia Medica.**

| Sujeto | Edad | Sexo |   | Estado civil |   |   |   |   | N° de Hijo | Nivel Académico |   |   | Profesión           | Cargo que desempeña      | Tiempo de laborar en la empresa |
|--------|------|------|---|--------------|---|---|---|---|------------|-----------------|---|---|---------------------|--------------------------|---------------------------------|
|        |      | F    | M | S            | A | C | D | V |            | P.B             | B | S |                     |                          |                                 |
| 1      | 42   | x    |   |              |   | x |   |   | 2          |                 |   | x | Laboratorio clínico | Encargada de laboratorio | 9                               |
| 2      | 35   | x    |   |              |   |   | x |   | 2          |                 |   | x | Laboratorio clínico | Procesamiento de muestra | 5                               |
| 3      | 30   | x    |   |              |   | x |   |   | -          |                 |   | x | Laboratorio clínico | Procesamiento de muestra | 2                               |
| 4      | 28   | x    |   | x            |   |   |   |   | -          |                 |   | x | Laboratorio clínico | Toma de muestra          | 1                               |
| 5      | 30   | X    |   | x            |   |   |   |   | -          |                 | x |   | Secretaria          | Secretaria               | 4                               |
| 6      | 27   | X    |   |              |   | x |   |   | 1          |                 | x |   | Secretaria          | Secretaria               | 2                               |
| 7      | 32   | X    |   |              |   | x |   |   | 2          |                 | x |   | Secretaria          | Secretaria               | 1 1/2                           |
| 8      | 40   |      | x |              |   | x |   |   | 2          |                 | x |   | Motorista           | Mensajero                | 9                               |
| 9      | 22   | X    |   |              | x |   |   |   | -          |                 | x |   | Ordenanza           | Mantenimiento y limpieza | 2                               |
| 10     | 30   | X    |   | x            |   |   |   |   | -          | x               |   |   | Ordenanza           | Mantenimiento y limpieza | 3                               |

## ANEXO # 8

**Cuadro de vaciado de datos generales de Colaboradores de laboratorio Centro de Diagnostico, Sucursal Beethoven.**

| Sujeto | Edad | Sexo |   | Estado civil |   |   |   |   | N° de Hijo | Nivel Académico |   |   | Profesión           | Cargo que desempeña      | Tiempo de laborar en la empresa |
|--------|------|------|---|--------------|---|---|---|---|------------|-----------------|---|---|---------------------|--------------------------|---------------------------------|
|        |      | F    | M | S            | A | C | D | V |            | P.B             | B | S |                     |                          |                                 |
| 1      | 35   | x    |   |              |   | x |   |   | 2          |                 |   | x | Laboratorio clínico | Encargada de laboratorio | 7                               |
| 2      | 40   | x    |   |              |   | x |   |   | 3          |                 |   | x | Laboratorio clínico | Procesamiento de muestra | 5                               |
| 3      | 27   | x    |   |              |   | x |   |   | 1          |                 |   | x | Laboratorio clínico | Procesamiento de muestra | 2                               |
| 4      | 36   | x    |   |              |   | x |   |   | 2          |                 |   | x | Laboratorio clínico | Toma de muestra          | 3 meses                         |
| 5      | 23   | X    |   | x            |   |   |   |   | -          |                 | x |   | Secretaria          | Secretaria               | 3                               |
| 6      | 26   | X    |   |              |   | x |   |   | 1          |                 | x |   | Secretaria          | Secretaria               | 2                               |
| 7      | 31   | X    |   |              |   | x |   |   | 2          |                 | x |   | Secretaria          | Secretaria               | 1                               |
| 8      | 44   |      | x |              |   | x |   |   | 3          |                 | x |   | Motorista           | Mensajero                | 12                              |
| 9      | 25   | X    |   |              | x |   |   |   | -          |                 | x |   | Ordenanza           | Mantenimiento y limpieza | 2 1/2                           |
| 10     | 30   | X    |   | x            |   |   |   |   | -          | x               |   |   | Ordenanza           | Mantenimiento y limpieza | 2                               |

## ANEXO # 9

**Cuadro de vaciado de datos generales de Colaboradores del laboratorio Centro de Diagnostico, Sucursal Plaza Villavicencio.**

| Sujeto | Edad | Sexo |   | Estado civil |   |   |   |   | N° de Hijo | Nivel Académico |   |   | Profesión                     | Cargo que desempeña      | Tiempo de laborar en la empresa |
|--------|------|------|---|--------------|---|---|---|---|------------|-----------------|---|---|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
|        |      | F    | M | S            | A | C | D | V |            | P.B             | B | S |                               |                          |                                 |
| 1      | 52   | X    |   |              |   |   |   | x | 2          |                 |   | x | Licda. en laboratorio clínico | Encargada de laboratorio | 22                              |
| 2      | 40   | X    |   |              |   | x |   |   | 2          |                 |   | x | Licda. en laboratorio clínico | Procesamiento de muestra | 5                               |
| 3      | 32   | X    |   |              |   | x |   |   | 1          |                 |   | x | Licda. en laboratorio clínico | Procesamiento de muestra | 3                               |
| 4      | 36   | X    |   |              |   | x |   |   | 2          |                 |   | x | Licda. en laboratorio clínico | Toma de muestras         | 1 1/2                           |
| 5      | 31   | X    |   |              |   | x |   |   | 2          |                 | x |   | Secretaria                    | Secretaria               | 7                               |
| 6      | 27   | X    |   |              |   | x |   |   | 1          |                 | x |   | Secretaria                    | Secretaria               | 5                               |
| 7      | 23   | X    |   | x            |   |   |   |   | -          |                 | x |   | Secretaria                    | Secretaria               | 6 meses                         |
| 8      | 30   | X    |   | x            |   |   |   |   | -          | x               |   |   | ordenanza                     | Mantenimiento            | 2                               |
| 9      | 29   | X    |   | x            |   |   |   |   | -          | x               |   |   | Ordenanza                     | Mantenimiento            | 2                               |
| 10     | 48   |      | x |              |   | x |   |   | 2          |                 | x |   | Motorista                     | Mensajero                | 10                              |

**ANEXO # 10**

**Cuadro de vaciado de datos específicos gerentes y jefes de los laboratorios Centro de Diagnostico.**

| Pregunta<br><br>Sujetos | 1  |    |    | 2   |      |      |      |      |       | 3  |    |    |    |    |    |    |    |    | 4  |      |     |     |       |
|-------------------------|--|----|----|---|------|------|------|------|-------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|--|------|-----|-----|-------|
|                         | ¿En su opinión cual de las siguientes definiciones describen mejor a un buen líder para usted? |    |    | ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo considera usted que son los adecuados para el buen desempeño laboral de sus colaboradores? |      |      |      |      |       | ¿Qué valores debe practicar un buen líder en el desempeño laboral? |    |    |    |    |    |    |    |    | ¿Qué hace usted cuando en su equipo de trabajo existen conflictos? |      |     |     |       |
|                         | a  | b  | c  | L.A.  | L.D. | L.T. | L.L. | L.C. | otros | V  | M  | R  | DC | AR | PT | TE | SH | GE | AM   | LL.T | D.R | D.C | otros |
| <b>1</b>                |  | x  |    |   |      |      |      | x    |       | x  | X  | x  | x  | x  |    | x  |    |    | x  | x    |     |     |       |
| <b>2</b>                | x  |    |    |   | x    |      |      |      |       | x  | X  | x  |    |    |    | x  |    |    | x  | x    |     |     |       |
| <b>3</b>                |  |    | x  |   | x    |      |      |      |       |  | X  | x  | x  |    | x  | x  |    |    | x  | x    |     |     |       |
| <b>4</b>                | x  |    |    |   |      |      |      | x    |       | x  | X  | x  |    | x  |    | x  |    |    | x  | x    |     |     |       |
| <b>5</b>                |  | x  |    |   | x    |      |      |      |       | x  | X  | x  | x  |    | x  | x  |    |    | x  |      |     |     |       |
| <b>6</b>                | x  |    |    |   |      |      |      | x    |       |  | X  | x  |    | x  |    | x  |    |    | x  |      |     |     |       |
| <b>Total</b>            | 3  | 2  | 1  |   |      |      |      |      |       |  |    |    |    |    |    |    |    |    | 6  | 4    |     |     |       |
| <b>%</b>                | 50   | 33 | 17 |   | 50   |      |      | 50   |       | 13   | 20 | 20 | 10 | 10 | 7  | 20 |    |    | 60   | 40   |     |     |       |

**Continuación de cuadro de vaciado de datos específicos gerentes y jefes de los laboratorios Centro de Diagnostico.**

| Pregunta     | 5  |    |    |   |                 | 6   |    |    |          | 7   |    |    |   |       | 8   |
|--------------|--|----|----|---|-----------------|---|----|----|----------|---|----|----|---|-------|---|
|              | ¿Toma en cuenta la opinión de sus colaboradores en la actividad laboral para la toma decisiones? |    |    |   |                 | ¿Si usted comete un error en el desempeño de su actividad laboral que afecte a sus colaboradores ellos se lo hacen saber? |    |    |          | ¿Qué hace usted como líder para motivar y hacer sentir mejor a sus colaboradores? |    |    |   |       |   |
| Sujetos      | S  | CS | AV | N | explique        | SI  | NO | AV | Que hace | F   | A  | I  | P | otros |   |
| 1            | x  |    |    |   | Debo de hacerlo |   |    | x  |          | X   | x  |    |   |       | Equilibrio emocional Responsabilidad, puntualidad, imparcial, autoridad, comunicación.      |
| 2            |  |    | x  |   |                 |   |    | x  |          |   | x  | x  |   |       | Comunicación, eficiente, comprensivo, disciplinado, honesto. Trabajar en equipo.            |
| 3            |  |    |    |   |                 |   |    | x  |          |   | x  | x  |   |       | Responsable, Preparado académicamente, imparcial, saber escuchar, amable, de buen carácter. |
| 4            |  | x  |    |   |                 |   |    | x  |          | x   | x  |    |   |       | Saber escuchar y tomar decisión autosuficiente, decidido, motivado, organizado.             |
| 5            |  | x  | x  |   |                 | x   |    |    |          | x   | x  |    |   |       | Trabajar en equipo, responsable, que sepa escuchar, eficiente, preparado académicamente.    |
| 6            |  |    | x  |   |                 |   |    | x  |          |   | x  | x  |   |       | Honestidad, responsabilidad, motivado, amable, imparcial, buena comunicación                |
| <b>Total</b> |  |    | 3  |   |                 | 1   |    | 5  |          | 3   | 6  | 3  |   |       |   |
| <b>%</b>     | 17   | 33 | 50 |   |                 | 17  |    | 83 |          | 25  | 50 | 25 |   |       |   |

**Continuación de cuadro de vaciado de datos específicos gerentes y jefes de los laboratorios Centro de Diagnostico.**

| Pregunta     | 9   |    |     |   |     | 10   | 11   | 12   |
|--------------|---|----|-----|---|-----|--|--|--|
|              | ¿Cambia usted su estilo de liderar de acuerdo a una situación específica? |    |     |   |     | ¿Mencione por lo menos 3 obstáculos personales que mas influyen en el desempeño de su trabajo? | ¿Mencione por lo menos 3 obstáculos dentro de su actividad laboral que mas influyen en el desempeño de su trabajo? | ¿Qué hace usted como jefe para guiar y dirigir a sus colaboradores?  |
| Sujetos      | S   | MV | AV  | N | esp |  |  |  |
| 1            |   |    | x   |   |     | -  | Los horarios, la carga de trabajo y algunas veces la poca comunicación que hay                                     | Motivarlos, convocar reuniones, que se sientan importantes, dar confianza, dejarlos opinar tomar en cuenta sus opiniones   |
| 2            |   |    | x   |   |     | Problema que tengo en mi familia a veces.  | Algunas veces la carga de trabajo, falta de colaboración de los compañeros de trabajo y los horarios.              | Convocar a reuniones frecuentemente, comunicar cambios normas u otros a tiempo, no dejo pasar mucho tiempo para corregir, trato de conocer los problemas y preocupaciones de vida de cada uno del grupo para comprender y empatizar con su realidad. |
| 3            |   |    | x   |   |     | Enfermedades que tengo a veces influye en mi   | La sobre carga de trabajo y los horarios.  | Motivarlos, comprenderlos y tomar en cuenta sus opiniones  |
| 4            |   |    | x   |   |     | La presión que tengo, los problemas en mi familia  | Recarga de trabajo, que no se me informe en el momento, que haya un problema y dejarlo pasar.                      | Motivarlos, apoyarlos y tomar en cuenta sus opiniones  |
| 5            |   |    | x   |   |     | La presión que tengo, los problemas en mi familia  | Los horarios, sobre carga de trabajo, rotación   | Motivar comunicar cambios normas u otros a tiempo  |
| 6            |   |    | x   |   |     | Ninguno por que no tengo que mezclar lo laboral con lo personal                                | La sobre carga de trabajo, los horarios, la poca comunicación que hay en el personal y la rotación                 | Tratando de conocer sus problemas y inquietudes, Motivarlos a que sigan adelante.  |
| <b>Total</b> |   |    | 6   |   |     |  |  |  |
| <b>%</b>     |   |    | 100 |   |     |  |  |  |

**Continuación de cuadro de vaciado de datos específicos gerentes y jefes de los laboratorios Centro de Diagnostico.**

| Pregunt<br>a | 13   |        |        | 14  |        |        |        |         |          |          |          | 15   |        |        |         |        |   |        |         |          |        | 16   |   |   |        |        |        |        |   |
|--------------|--|--------|--------|---|--------|--------|--------|---------|----------|----------|----------|--|--------|--------|---------|--------|---|--------|---------|----------|--------|--|---|---|--------|--------|--------|--------|---|
|              | ¿Cuál de las siguientes interrogantes cree usted que se asemeja mejor al concepto de estrés? |        |        | Usted como jefe ¿Cuales de estos síntomas de estrés a podido observar en sus colaboradores? |        |        |        |         |          |          |          | ¿Cuál de las siguientes situaciones considera usted que son las causas del estrés en el desempeño laboral? |        |        |         |        |   |        |         |          |        | ¿Cuál de los siguientes efectos negativos a nivel cognitivo a podido observar en a sus colaboradores debido al estres? |   |   |        |        |        |        |   |
| Sujetos      | A  | B      | C      | A   | F      | D      | E      | PR<br>C | IPT<br>D | PCS<br>P | PRC<br>T | SC<br>T  | P<br>T | S<br>I | CD<br>I | M      | A | A<br>I | CR<br>I | DVO<br>P | F      | P  | T | I | S<br>C | P<br>N | I<br>R | F<br>C |   |
| 1            |  |        | x      | x   |        |        |        |         |          | x        | x        | x  |        |        | x       | x      |   | x      |         |          |        | x  |   |   |        |        |        |        | x |
| 2            | x  |        |        |   |        |        | x      |         |          | x        | x        | x  |        |        | x       |        |   |        |         |          | x      | x  |   | x |        |        | x      | x      |   |
| 3            |  | x      |        |   |        |        | x      |         | x        |          | x        | x  |        |        |         | x      |   |        | x       |          | x      |  | x |   |        | x      |        | x      |   |
| 4            | x  |        |        | x   | x      | x      | x      |         |          |          |          | x  | x      |        |         |        |   |        |         |          | x      | x  |   | x |        |        | x      | x      |   |
| 5            |  | x      |        |   | x      |        |        |         | x        | x        | x        | x  |        |        | x       |        |   | x      |         |          |        | x  |   |   |        |        | x      | x      |   |
| 6            | x  |        |        | x   |        |        | x      |         |          | x        | x        | x  | x      |        |         |        |   |        |         | x        |        | x  | x |   |        | x      |        |        |   |
| <b>Total</b> | 3  | 2      | 1      | 3   | 2      | 1      | 4      |         | 2        | 4        | 5        | 6  | 2      |        | 3       | 2      |   | 2      | 1       | 1        | 3      | 5  | 2 | 2 |        | 2      | 3      | 5      |   |
| <b>%</b>     | 5<br>0   | 3<br>3 | 1<br>7 | 1<br>4  | 1<br>0 | 4<br>9 | 1<br>9 |         | 10       | 19       | 24       | 30   | 10     |        | 15      | 1<br>0 |   | 10     | 5       | 5        | 1<br>5 |  |   |   |        |        |        |        |   |

**Continuación de cuadro de vaciado de datos específicos gerentes y jefes de los laboratorios Centro de Diagnostico.**

| Pregunta<br>Sujetos | 17  | 18  | 19   |     |      | 20    |   |     |     |     |     |       |
|---------------------|---|---|--|-----|------|-------|---|-----|-----|-----|-----|-------|
|                     | ¿Mencione las características del distress (estrés negativo)?   | ¿Mencione las características del euestres (estrés positivo) que usted cree que son favorables para el buen desempeño laboral de sus colaboradores? | ¿De que forma usted se entera cuando un trabajador ha cometido un error o falta? | MSC | ADOT | OTROS | ¿De que forma llama la atención a sus colaboradores ante una falta o error en el trabajo? | HCE | LRS | LSL | LQP | OTROS |
| 1                   | Mal carácter, clima de inseguridad, desgano de trabajar.  | Dan buenos resultados por que trabajan con entusiasmo, siempre están incentivados para trabajar, rapidez  |  | x   |      |       | x   |     |     |     |     |       |
| 2                   | Cuando presenta un negativismo que todo saldrá mal, bloqueo mental, malas relaciones con sus compañeros | Cuenta con positivismo a un cuando esta con sobrecarga de trabajo, cree que puede salir con todo el trabajo, se concentra en lo que esta haciendo   | x  |     |      |       | x   |     |     |     |     |       |
| 3                   | Fatiga en los empleados, tensión muscular.  | Es capaz de enfrentarse a situaciones difíciles con positivismo   | x  |     |      |       | x   |     |     |     |     |       |
| 4                   | las personas se ven frustradas y con cansancio permanente   | Es una persona que se concentra en lo que esta haciendo en el ámbito laboral  | x  |     |      |       | x   |     |     |     |     |       |
| 5                   | No tiene buen rendimiento laboral, siempre andan de mal humor   | Es una persona que es segura de si mismo y sabe lo que puede dar a la empresa y se concentra en su trabajo  |  | x   |      |       | x   |     |     |     |     |       |
| 6                   | No se obtienen buenos resultados, ya que siempre viven frustrados y con enfermedades                    | Rapidez, seguridad  | x  |     |      |       | x   |     |     |     |     |       |
| <b>Total</b>        |   |   | 4  | 2   |      |       | 6   |     |     |     |     |       |
| <b>%</b>            |   |   | 66   | 34  |      |       | 100   |     |     |     |     |       |

**Continuación de cuadro de vaciado de datos específicos gerentes y jefes de los laboratorios Centro de Diagnostico.**

| Pregunta     | 21   |    |     |     |       | 22   |    |                                      | 23  |            |          |       | 24   |    |   |   |  |
|--------------|--|----|-----|-----|-------|--|----|--------------------------------------|---|------------|----------|-------|--|----|---|---|--|
|              | ¿De que forma reconoce los logros y habilidades de las personas bajo su cargo? |    |     |     |       | ¿Cree usted que las personas bajo su mando están satisfechas con su dirección? |    |                                      | ¿Al inicio del desempeño de su jornada laboral usted se siente? |            |          |       | ¿Al final de su jornada laboral usted calificaría su desempeño como? |    |   |   |  |
| Sujetos      | FV   | FE | PDP | EEP | OTROS | SI   | NO | POR QUE                              | ANIMADO   | SATISFECHO | MOTIVADO | OTROS | MB   | B  | R | D | PORQUE   |
| 1            | x  |    |     | x   |       | x  |    | Considero que soy bastante accesible | x   |            | x        |       |  | x  |   |   |  |
| 2            | x  |    |     |     |       | x  |    | Creo que la mayoría siempre          |   |            | x        |       | x  |    |   |   | Siempre pido a dios que me ayude a cumplir con la agenda laboral |
| 3            | x  |    | x   |     |       | x  |    |                                      | x   | X          | x        |       | x  |    |   |   |  |
| 4            |  |    |     | x   |       | x  |    | Me lo hacen saber                    | x   |            | X        |       | x  |    |   |   | Por que trato que todo me salga bien                             |
| 5            | x  |    |     | x   |       | x  |    |                                      |   | X          | X        |       |  | x  |   |   |  |
| 6            | x  |    | x   |     |       | x  |    |                                      | x   |            | X        |       | x  |    |   |   |  |
| <b>Total</b> | 5  |    | 2   | 3   |       | 6  |    |                                      | 4   | 2          | 6        |       | 4  | 2  |   |   |  |
| <b>%</b>     | 50   |    | 20  | 30  |       | 100  |    |                                      | 34  | 16         | 50       |       | 66   | 34 |   |   |  |

**Cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio Centro de Diagnostico, ANEXO # 11  
sucursal Colonia Medica. (Parte de liderazgo).**

| Pregunta<br><br>Sujetos | 1  |   |   | 2  |     |     |      |      |      |     |    |    |    | 3  |                                       |  | 4  |      |   |  |
|-------------------------|--|---|---|--|-----|-----|------|------|------|-----|----|----|----|--|---------------------------------------|--|--|------|---|--|
|                         | De las siguientes definiciones ¿Cuál define mejor a su jefe? |   |   | De las siguientes características ¿Cuales describiría a su jefe? |     |     |      |      |      |     |    |    |    | ¿Considera que los jefes deben ser personas que contribuyan a la integración grupal en el trabajo? |                                       |  | Cree usted ¿Qué los jefes deberían de tomar en cuenta el criterio u opinión de los empleados en la toma de decisiones? |      |   |  |
|                         | a  | b | c | Org  | A.S | F.P | L.Ob | N. C | V. I | FPC | Do | Au | Ab | si   | No                                    | Porque   | mucho  | poco | nada                                    | Explique                                       |
| 1                       |  | x |   | x  | x   |     | x    | x    | x    | x   |    | x  |    | x  |                                       | Por que jefe dirige y de esa forma el grupo se consolida | x  |      |   | Tener en cuenta otros puntos de vista          |
| 2                       | x  |   |   | x  |     |     | x    | x    | x    |     | x  |    | x  | x  |                                       | Para llegar a un mismo fin                               |  | x    |   | Para conocer los errores que puedan            |
| 3                       |  | x |   |  | x   | x   |      | x    |      | x   |    | x  | x  | x  |                                       | Para mejorar la calidad de trabajo                       | x  |      |   |  |
| 4                       |  | x |   | x  |     | x   | x    | x    | x    | x   |    | x  |    | x  |                                       | Para que se realice un mejor trabajo en equipo           | x  |      |   | Porque entre mas ideas hay se enrique el grupo |
| 5                       |  | x |   |  |     | x   | x    | x    | x    |     |    | x  |    | X  | No considero que lo hagan.            | x  |  |      | Para mejorar el servicio que se brinda  |  |
| 6                       | x  |   |   | x  | x   | x   |      |      |      |     | x  | x  | x  |  | Para mejorar en el trabajo            | x  |  |      | Para ser mejores cada día               |  |
| 7                       |  | x |   | x  |     | x   | x    | x    |      | x   |    | x  |    | x  | Mejora las relaciones interpersonales |  | x  |      | Para que conozcan otras opiniones       |  |
| 8                       |  | x |   |  | x   | x   | x    | x    |      |     | x  | x  |    | x  | Hay un buen clima laboral             | x  |  |      | -                                       |  |
| 9                       |  | x |   | x  |     |     | x    |      | x    | x   |    | x  |    | X  | -                                     |  | x  |      | -                                       |  |
| 10                      | x  |   |   | x  | x   |     | x    |      | x    | x   |    |    | x  | x  | Ellos deben hacerlo así               |  |  | x    | Mis opiniones no son tomadas en cuenta. |  |
| <b>Total</b>            | 3  | 7 |   | 7  | 5   | 6   | 8    | 7    | 6    | 6   | 3  | 6  | 6  | 8  | 2                                     |  | 6  | 3    | 1                                       |  |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Colonia Medica. (Parte de liderazgo).**

| Pregunta     | 5   |    |                                 | 6  |    |   |   |   |     |   |     |   |     |   |       | 7   |    |   |   |   |  | 8   |    |   |
|--------------|---|----|---------------------------------|--|----|---|---|---|-----|---|-----|---|-----|---|-------|---|----|---|---|---|--|---|----|---|
|              | Considera usted<br>¿Qué los jefes<br>deben de supervisar<br>constantemente<br>cuando el empleado<br>realiza su trabajo? |    |                                 | ¿Cuáles de las siguientes dificultades se presentan en su<br>puesto laboral? |    |   |   |   |     |   |     |   |     |   |       | ¿Cómo son las relaciones<br>interpersonales entre usted y su<br>jefe? |    |   |   |   |  | Con su experiencia laboral considera<br>que las medidas tomadas para la<br>solución de problemas que se<br>presenta en su entorno laboral son<br>adecuadas? |    |   |
| Sujetos      | Si  | no | explique                        | SC   | PE | E | M | D | F.C | C | D.T | R | F.R | A | Otros | E   | MB | B | R | D | explique                                 | si  | no | Porque  |
| 1            | x   |    |                                 |  | x  |   | x |   |     | x |     | x | x   |   |       |   | x  |   |   |   |  | x   |    | Son claras y concisas   |
| 2            | x   |    | Para ver<br>el<br>desempe<br>ño | X  | x  | x |   | x |     |   |     |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |  | x   |    | Están bien  |
| 3            | x   |    |                                 | X  | x  |   | x |   |     |   | x   |   |     | x |       |   | x  |   |   |   |  | x   |    | Son buenas  |
| 4            | x   |    |                                 | X  | x  |   | x |   |     | x |     | x |     | x |       |   | x  |   |   |   |  | x   |    | Me parecen que se puede<br>acatar   |
| 5            | x   |    |                                 |  | x  | x |   | x | x   |   |     |   |     |   |       | x   |    |   |   |   |  | x   |    | -   |
| 6            | x   |    |                                 | X  | x  |   |   | x | x   |   | x   |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |  | x   |    | No tenido problemas por<br>el momento pero están<br>bien                            |
| 7            |   | x  |                                 | X  |    |   | x |   |     | x |     | x | x   |   |       |   | x  |   |   |   |  | x   |    | Son adecuadas   |
| 8            | x   |    |                                 | X  |    |   | x |   | x   |   |     |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |  | x   |    | -   |
| 9            | x   |    |                                 | x  | x  |   |   |   | x   | x |     |   | x   |   |       |   |    |   | x |   | Por que solo<br>se habla lo<br>necesario |   | x  | Por que solo hay una<br>forma de solucionar las<br>cosas y esa no es la<br>correcta |
| 10           | x   |    |                                 | x  |    | x |   |   | x   |   | x   |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |  | x   |    | Están bien  |
| <b>total</b> | 9   | 1  |                                 | 8  | 7  | 3 | 5 | 3 | 5   | 4 | 3   | 3 | 7   | 2 |       |   |    |   |   |   |  | 9   | 1  |   |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Colonia Medica. (Parte de liderazgo).**

| Pregunta<br>Sujetos | 9  |    |                                      | 10    |      |      | 11 |    |   | 12 |    |     |   | 13 |    |     |   | 14 |    |     |   |   |
|---------------------|----|----|--------------------------------------|-------|------|------|----|----|---|----|----|-----|---|----|----|-----|---|----|----|-----|---|---|
|                     | si | no | explique                             | mucho | poco | nada | si | no | explique  | S  | CS | A V | N | S  | CS | A V | N | S  | CS | A V | N |   |
| 1                   | x  |    | Quando nos tienen que comunicar algo |       | x    |      | x  |    |   |    | x  |     |   | x  |    |     |   |    | x  |     |   |   |
| 2                   | x  |    | Para mejorar nuestro trabajo         | x     |      |      | x  |    |   |    | x  |     |   |    | x  |     |   |    | x  |     |   |   |
| 3                   | x  |    | Para hacer mejor las cosas           | x     |      |      | x  |    |   | x  |    |     |   |    |    | x   |   |    |    |     |   | x |
| 4                   |    | x  | No porque se mis obligaciones        | x     |      |      | x  |    | Para que mejore mi trabajo                              |    |    | x   |   | x  |    |     |   |    | x  |     |   |   |
| 5                   | x  |    |                                      | x     |      |      | x  |    | Por que es la encargada de controlar que todo este bien |    |    |     | x |    |    | x   |   | x  |    |     |   |   |
| 6                   | x  |    |                                      | x     |      |      | x  |    | Me lo dice  | x  |    |     |   |    | x  |     |   |    | x  |     |   |   |
| 7                   | x  |    | Para servir mejor al publico         | x     |      |      | x  |    | Me corrige en el momento para no hacerlo otra vez.      |    | x  |     |   |    | x  |     |   |    | x  |     |   |   |
| 8                   | x  |    | Si cuando cometo un error            |       | x    |      | x  |    |   |    |    | x   |   | x  |    |     |   | x  |    |     |   |   |
| 9                   | x  |    | Quando no cumpla                     |       | x    |      | x  |    |   |    | x  |     |   |    | x  |     |   | x  |    |     |   |   |
| 10                  | x  |    |                                      | x     |      |      | x  |    | me lo dice  |    | x  |     |   |    | x  |     |   |    | x  |     |   |   |
| <b>Total</b>        | 9  | 1  |                                      | 7     | 3    | -    | 10 |    |   |    | 4  | 4   | 1 | 1  | 5  | 3   | 2 | 3  | 6  | 1   | - |   |

**Cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio Centro de Diagnostico, sucursal Colonia Medica. (Parte de Estrés).**

| Pregunta     | 15   |   |   | 16  |    |     |   | 17   |    |     |   | 18  |    |     |   | 19  |   |   |   |   |    |    |   |       |          |  |
|--------------|--|---|---|---|----|-----|---|--|----|-----|---|---|----|-----|---|---|---|---|---|---|----|----|---|-------|----------|--|
|              | Para usted ¿Cuál de los siguientes conceptos define mejor el estrés? |   |   | ¿Alguna vez el tipo de trabajo que ejecuta le ha ocasionado alguna molestia o enfermedad? |    |     |   | ¿Su jefe inmediato lo satura con otras actividades que no son las suyas? |    |     |   | ¿Su jefe lo apoya en sus actividades diarias? |    |     |   | ¿Qué siente cuando su jefe esta ante usted? |   |   |   |   |    |    |   |       |          |  |
| Sujetos      | A  | B | C | S   | CS | A V | N | S  | CS | A V | N | S   | CS | A V | N | M   | T | A | C | S | Al | Se | E | otros | Explique |  |
| 1            |  |   | x |   |    | x   |   |  | x  |     |   |   |    | x   |   |   |   |   | x | x |    |    |   |       |          |  |
| 2            |  | x |   |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   |    | x   |   |   |   |   | x | x | x  |    |   |       |          |  |
| 3            |  | x |   |   |    | x   |   |  |    |     | x |   | x  |     |   |   |   |   | x | x |    |    |   |       |          |  |
| 4            |  |   | x |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   | x  |     |   |   |   |   | x | x | x  |    |   |       |          |  |
| 5            |  |   |   |   | x  |     |   |  |    | x   |   |   | x  |     |   |   |   |   |   | x |    |    |   |       |          |  |
| 6            |  | x |   |   |    | x   |   |  |    |     | x |   | x  |     |   |   | x |   | x | x |    |    |   |       |          |  |
| 7            |  | x |   |   |    | x   |   |  |    |     | x |   |    | x   |   |   |   |   | x | x |    |    |   |       |          |  |
| 8            |  |   | x |   |    | x   |   |  |    |     | x |   |    |     | X |   |   |   | x | x |    |    |   |       |          |  |
| 9            |  |   | x |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   |    | x   |   |   |   | x |   | x |    |    |   |       |          |  |
| 10           |  | x |   |   |    |     | x |  |    | x   |   |   |    | x   |   |   |   | x | x |   |    |    |   |       |          |  |
| <b>Total</b> | -  | 5 | 5 | -   | 1  | 8   | 1 |  | 1  | 5   |   | -   | 4  | 5   | 1 | -   | - | 3 | 8 | 9 | 2  | -  | - |       |          |  |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Colonia Medica. (Parte de Estrés).**

| Pregunta<br><br>Sujetos | 20   |    |    |    |       | 21   |    |     |    |       | 22  |    |     |   | 23   |    |     |   | 24   |                               |
|-------------------------|--|----|----|----|-------|--|----|-----|----|-------|---|----|-----|---|--|----|-----|---|--|-------------------------------|
|                         | ¿De que forma le llama la atención su jefe ante una falta o error en el trabajo? |    |    |    |       | ¿De que forma su jefe reconoce sus logros y habilidades? |    |     |    |       | ¿Cree usted que las personas bajo el mando de su jefe están satisfechas con su dirección? |    |     |   | ¿Ha estado incapacitado en los últimos tres meses? |    |     |   | ¿Qué enfermedades o dolencias ha padecido o padece en estos momentos |                               |
|                         | hc   | rs | sl | qp | Otros | fv   | fe | pdp | ep | otros | S   | CS | A V | N | S  | CS | A V | N |  |                               |
| <b>1</b>                | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       | x   |    |     |   |  |    |     |   | x  | Dolor muscular                |
| <b>2</b>                | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       | x   |    |     |   |  |    |     |   | x  | Dolor de espalda              |
| <b>3</b>                | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       | x   |    |     |   |  |    |     |   | x  | Dolor muscular y cabeza       |
| <b>4</b>                | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   | x  |     |   |  |    |     |   | x  | Gripe severa                  |
| <b>5</b>                |  |    |    | x  |       | x  |    |     |    |       |   | x  |     |   |  |    |     |   | x  | Gripe severa                  |
| <b>6</b>                | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   | x  |     |   |  |    |     |   | x  | Dolor de espalda gripe severa |
| <b>7</b>                | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   |    | x   |   |  |    |     |   | x  | Ninguna                       |
| <b>8</b>                | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   |    | x   |   |  |    |     |   | x  | Dolor de espalda              |
| <b>9</b>                | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   |    | x   |   |  |    |     |   | x  | Ninguna                       |
| <b>10</b>               | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   |    | x   |   |  |    |     |   | x  | Dolor de cuerpo               |
| <b>Total</b>            | 9  | -  | -  | 1  | -     | 10   | -  | -   | -  |       | 3   | 3  | 4   | - | -  | -  | 3   | 7 |  |                               |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Colonia Medica. (Parte de Estrés).**

| <b>Pregunta</b> | <b>25</b>  | <b>26</b>  | <b>27</b>   | <b>28</b>  | <b>29</b>   |
|-----------------|--|--|---|--|---|
| <b>Sujeto</b>   | ¿Qué es lo que mas le preocupa en estos momentos en su puesto laboral? | ¿Qué es lo que no le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa en general? | ¿Mencione que es lo que mas le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa? | ¿Si usted pudiera cambiar algo de esta empresa ¿Que cambiaria? | ¿Si usted pudiera cambiar algo en su jefe ¿Qué cambiaria y por que? |
| <b>1</b>        | Sobrecarga de trabajo  | Que a veces no me felicitan por alguna labor bien hecha                        | Estabilidad laboral   | El salario   | Su intolerancia con los empleados                                   |
| <b>2</b>        | Sobrecarga de trabajo  | Las aptitudes de algunas personas  | El ascenso en los diferentes puestos  | El salario   | Los privilegios que hay con algunos empleados                       |
| <b>3</b>        | Sobrecarga de trabajo  | Las murmuraciones de mis compañeros  | Las accesibilidades   | Equilibrar el trabajo  | Que abogue mas por nosotros   |
| <b>4</b>        | Sobrecarga de trabajo  | Que a veces no nos promueven   | Estabilidad laboral   | Rotación   | la manera en que llama la atención a los empleados                  |
| <b>5</b>        | Sobrecarga de trabajo  | Los horarios de trabajo  | Tener un solo horario   | La rotación  | Nada  |
| <b>6</b>        | Sobrecarga de trabajo  | La rotación y el horario   | Relacionarme con diferentes personas  | Rotación   | Que no sea autoritario  |
| <b>7</b>        | Sobrecarga de trabajo  | El horario   | Mi trabajo  | Rotación   | Nada  |
| <b>8</b>        | Sobrecarga de trabajo  | La rotación de personal  | El horario  | Que nos cambiaran  | Nada  |
| <b>9</b>        | Sobrecarga de trabajo  | La rotación de personal  | El ambiente   | La rotación  | Nada  |
| <b>10</b>       | Sobrecarga de trabajo  | El horario   | Todo  | El sueldo  | Que valore mas mi trabajo   |
| <b>Total</b>    |  |  |   |  |   |

**ANEXO # 12**

**Cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio Centro de Diagnostico, sucursal Beethoven. (Parte de liderazgo).**

| Pregunta<br>Sujetos | 1  |   |   | 2  |     |     |      |       |      |     |    |    |    | 3  |    |  | 4  |      |      |  |
|---------------------|--|---|---|--|-----|-----|------|-------|------|-----|----|----|----|--|----|--|--|------|------|--|
|                     | De las siguientes definiciones ¿Cuál define mejor a su jefe? |   |   | De las siguientes características ¿Cuales describiría a su jefe? |     |     |      |       |      |     |    |    |    | ¿Considera que los jefes deben ser personas que contribuyan a la integración grupal en el trabajo? |    |  | Cree usted ¿Qué los jefes deberían de tomar en cuenta el criterio u opinión de los empleados en la toma de decisiones? |      |      |  |
|                     | a  | b | c | Org  | A.S | F.P | L.Ob | N. C. | V. I | PPC | Do | Au | Ab | si   | No | Porque   | mucho  | poco | nada | Explique   |
| 1                   | x  |   |   |  | x   | x   | x    |       | x    | x   | x  |    |    | x  |    | Por el clima de trabajo entre compañeros                     | x  |      |      | Para conocer otras opiniones   |
| 2                   |  | x |   | x  |     | x   | x    | x     | x    |     | x  |    |    | x  |    | Ayuda a mantener unidos al grupo                             | x  |      |      | Para conocer la opinión de todos                                     |
| 3                   | x  |   |   | x  | x   | x   | x    |       |      | x   |    |    |    | x  |    | Para un mejor desempeño laboral                              | x  |      |      | Para conocer sobre los problemas que se dan                          |
| 4                   |  | x |   | x  |     |     | x    | x     | x    | x   |    |    |    | x  |    | Para mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros | x  |      |      | Se dan cuenta de las opiniones de los empleados si están satisfechos |
| 5                   |  | x |   | x  |     | x   |      | x     | x    | x   |    |    |    | x  |    | -  | x  |      |      |  |
| 6                   |  | x |   | x  | x   | x   | x    | x     |      | x   |    |    |    | x  |    | Para mejorar en el trabajo                                   | x  |      |      | Para evitar equivocaciones   |
| 7                   |  | x |   |  | x   |     | x    |       |      | x   |    |    |    | x  |    | -  | x  |      |      | Para que conozcan otras opiniones                                    |
| 8                   |  | x |   | x  |     | x   | x    |       |      |     |    |    |    | x  |    | Ayuda al grupo a unirse mas                                  | x  |      |      | -  |
| 9                   |  | x |   |  | x   | x   | x    |       |      |     | x  |    |    | x  |    | -  |  | x    |      | -  |
| 10                  |  | x |   | x  |     |     |      | x     |      |     | x  | x  |    | x  |    | Es su obligación   |  |      | x    | No hacen caso a mis opiniones  |
| <b>Total</b>        |  |   |   | 7  | 5   | 7   | 8    | 5     | 4    | 6   | 4  | 1  | -  |  |    |  |  |      |      |  |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Beethoven. (Parte de liderazgo).**

| Pregunta<br><br>Sujetos | 5   |    |          | 6  |    |   |   |   |     |   |     |   |     |   |       | 7   |    |   |   |   |          | 8   |    |  |
|-------------------------|---|----|----------|--|----|---|---|---|-----|---|-----|---|-----|---|-------|---|----|---|---|---|----------|---|----|--|
|                         | Considera usted<br>¿Qué los jefes<br>deben de supervisar<br>constantemente<br>cuando el empleado<br>realiza su trabajo? |    |          | ¿Cuáles de las siguientes dificultades se presentan en su<br>puesto laboral? |    |   |   |   |     |   |     |   |     |   |       | ¿Cómo son las relaciones<br>interpersonales entre usted y su<br>jefe? |    |   |   |   |          | Con su experiencia laboral considera<br>que las medidas tomadas para la<br>solución de problemas que se<br>presenta en su entorno laboral son<br>adecuadas? |    |  |
|                         | Si  | no | explique | SC   | PE | E | M | D | F.C | C | D.T | R | F.R | A | Otros | E   | MB | B | R | D | explique | si  | no | Porque                                     |
| 1                       | x   |    |          | x  |    |   |   |   | x   |   |     |   | x   |   |       | x   |    |   |   |   |          | x   |    | Son adecuadas                              |
| 2                       | x   |    |          | x  |    |   |   |   | x   |   |     |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |          | x   |    | Están a corde                              |
| 3                       | x   |    |          | x  |    |   |   |   | x   |   |     |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |          | x   |    | Están buenas                               |
| 4                       | x   |    |          |  |    |   |   |   | x   |   |     |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |          | x   |    | Me parecen aceptable                       |
| 5                       | x   |    |          |  |    |   |   | x | x   |   |     |   |     |   |       |   | x  |   |   |   |          | x   |    |  |
| 6                       | x   |    |          | x  |    |   |   |   | x   |   |     |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |          | x   |    | No han surgido problemas<br>por el momento |
| 7                       | x   |    |          | x  |    |   |   |   |     |   |     |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |          | x   |    | regular                                    |
| 8                       | x   |    |          | x  |    |   |   |   | x   |   |     |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |          | x   |    | -  |
| 9                       | x   |    |          | x  |    |   |   |   | x   |   |     |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |          | x   |    | Son adecuadas                              |
| 10                      |   | x  |          | x  |    | x |   |   |     |   |     |   | x   |   |       |   | x  |   |   |   |          | x   |    | Están bien                                 |
| <b>total</b>            | 9   | 1  |          | 8  | -  | 1 | - | 1 | 8   | - | -   | - | 9   | - |       | 1   | 9  | - | - | - |          | 1   | 0  |  |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Beethoven. (Parte de liderazgo).**

| Pregunta<br>Sujetos | 9  |    |                               | 10    |      |      | 11 |    |                                  | 12 |    |     |   | 13 |    |     |   | 14 |    |     |   |   |
|---------------------|----|----|-------------------------------|-------|------|------|----|----|----------------------------------|----|----|-----|---|----|----|-----|---|----|----|-----|---|---|
|                     | si | no | explique                      | mucho | poco | nada | si | no | explique                         | S  | CS | A V | N | S  | CS | A V | N | S  | CS | A V | N |   |
| 1                   |    | x  | Se mis obligaciones           | x     |      |      | x  |    |                                  | x  |    |     |   |    |    | x   |   | x  |    |     |   |   |
| 2                   | x  |    | Para mejorar                  | x     |      |      | x  |    |                                  | x  |    |     |   |    |    | x   |   | x  |    |     |   |   |
| 3                   | x  |    | Es bueno para hacer todo bien |       | x    |      | x  |    |                                  |    | x  |     |   |    | x  |     |   | x  |    |     |   |   |
| 4                   | x  |    | Para hacer mejor las cosas    | x     |      |      | x  |    | De los errores aprendemos        |    |    |     | x |    | x  |     |   |    |    |     |   | x |
| 5                   | x  |    |                               |       | x    |      | x  |    | Me llama la atención             |    |    | x   |   | x  |    |     |   |    |    |     | x |   |
| 6                   | x  |    |                               |       | x    |      | x  |    | Me lo hace saber                 |    | x  |     |   |    | x  |     |   |    |    | x   |   |   |
| 7                   | x  |    | Para mejorar mi trabajo       | x     |      |      | x  |    | lo señala en el momento adecuado |    | x  |     |   |    | x  |     |   |    |    | x   |   |   |
| 8                   | x  |    | Si cuando me equivoco         | x     |      |      | x  |    |                                  |    |    | x   |   | x  |    |     |   |    |    | x   |   |   |
| 9                   | x  |    | Cuando no cumplo con mi deber | x     |      |      | x  |    |                                  |    |    | x   |   |    | x  |     |   |    |    | x   |   |   |
| 10                  | x  |    |                               | x     |      |      | x  |    | me lo dice                       |    |    | x   |   |    | x  |     |   |    |    | x   |   |   |
| <b>Total</b>        | 9  | 1  |                               | 7     | 3    | -    | 10 |    |                                  | 2  | 3  | 4   | 1 | 2  | 6  | 2   | - | 5  | 3  | 1   | 1 |   |

**Cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio Centro de Diagnostico, sucursal Plaza Beethoven. (Parte de Estrés).**

| Pregunta     | 15   |   |   | 16  |    |     |   | 17   |    |     |   | 18  |    |     |   | 19  |   |   |   |   |    |     |   |       |          |
|--------------|--|---|---|---|----|-----|---|--|----|-----|---|---|----|-----|---|---|---|---|---|---|----|-----|---|-------|----------|
|              | Para usted ¿Cuál de los siguientes conceptos define mejor el estrés? |   |   | ¿Alguna vez el tipo de trabajo que ejecuta le ha ocasionado alguna molestia o enfermedad? |    |     |   | ¿Su jefe inmediato lo satura con otras actividades que no son las suyas? |    |     |   | ¿Su jefe lo apoya en sus actividades diarias? |    |     |   | ¿Qué siente cuando su jefe esta ante usted? |   |   |   |   |    |     |   |       |          |
| Sujetos      | A  | B | C | S   | CS | A V | N | S  | CS | A V | N | S   | CS | A V | N | M   | T | A | C | S | Al | S e | E | otros | Explique |
| 1            |  | x |   |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   | x  |     |   |   |   |   | x | x |    | x   |   |       |          |
| 2            |  |   | x |   | x  |     |   |  |    |     | x |   | x  |     |   |   |   |   | x | x | x  |     |   |       |          |
| 3            |  |   | x |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   | x  |     |   |   |   |   | x | x |    |     |   |       |          |
| 4            |  | x |   |   |    | x   |   |  |    |     | x |   |    | x   |   |   |   |   | x | x | x  | x   |   |       |          |
| 5            |  |   | x |   |    | x   |   |  |    |     | x |   | x  |     |   |   |   |   |   | x |    |     |   |       |          |
| 6            |  | x |   |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   | x  |     |   |   |   |   | x | x |    |     |   |       |          |
| 7            |  |   | x |   |    | x   |   |  |    |     | x |   | x  |     |   |   |   |   | x | x |    |     |   |       |          |
| 8            |  |   | x |   |    | x   |   |  |    |     | x |   |    | x   |   |   |   |   | x | x |    |     |   |       |          |
| 9            |  |   | x |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   |    | x   |   |   |   |   |   | x |    |     |   |       |          |
| 10           |  | x |   |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   |    | x   |   |   |   |   | x |   |    |     |   |       |          |
| <b>Total</b> | -  | 4 | 6 | -   | 1  | 9   | - | -  | -  | 5   | 5 | -   | 6  | 4   |   | -   | - | - | 8 | 9 | 2  | 2   | - |       |          |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Beethoven. (Parte de Estrés).**

| Pregunta     | 20   |    |    |    |       | 21   |    |     |    |       | 22  |    |     |   | 23   |    |     |   | 24   |
|--------------|--|----|----|----|-------|--|----|-----|----|-------|---|----|-----|---|--|----|-----|---|--|
|              | ¿De que forma le llama la atención su jefe ante una falta o error en el trabajo? |    |    |    |       | ¿De que forma su jefe reconoce sus logros y habilidades? |    |     |    |       | ¿Cree usted que las personas bajo el mando de su jefe están satisfechas con su dirección? |    |     |   | ¿Ha estado incapacitado en los últimos tres meses? |    |     |   | ¿Qué enfermedades o dolencias ha padecido o padece en estos momentos |
| Sujetos      | hc   | rs | sl | qp | Otros | fv   | fe | pdp | ep | otros | S   | CS | A V | N | S  | CS | A V | N |  |
| <b>1</b>     | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   | x  |     |   |  |    | x   |   | Dolor muscular   |
| <b>2</b>     | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   | x  |     |   |  |    | x   |   | Dolor de rodilla   |
| <b>3</b>     | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   | x  |     |   |  |    |     | x | Dolor muscular y cabeza  |
| <b>4</b>     | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   |    | x   |   |  |    |     | x | Ninguna  |
| <b>5</b>     | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   |    | x   |   |  |    |     | x | Migraña  |
| <b>6</b>     | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   |    | x   |   |  |    |     | x | Dolor de espalda   |
| <b>7</b>     | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   | x  |     |   |  |    |     | x | Cansancio físico   |
| <b>8</b>     | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   | x  |     |   |  |    |     | x | Dolor de espalda   |
| <b>9</b>     | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   | x  |     |   |  |    |     | x | Dolor de cuerpo  |
| <b>10</b>    | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |       |   | x  |     |   |  |    |     | x | Dolor de cuerpo  |
| <b>Total</b> | 10   | -  | -  | -- |       | 10   | -  | -   | -  |       |   |    |     |   |  |    |     |   | Ninguno  |
| <b>%</b>     |  |    |    |    |       |  |    |     |    |       | -   | 7  | 3   | - | -  | -  | 2   | 8 |  |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Beethoven. (Parte de Estrés).**

| <b>Pregunta</b> | <b>25</b>  | <b>26</b>  | <b>27</b>   | <b>28</b>  | <b>29</b>   |
|-----------------|--|--|---|--|---|
| <b>Sujeto</b>   | ¿Qué es lo que mas le preocupa en estos momentos en su puesto laboral? | ¿Qué es lo que no le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa en general? | ¿Mencione que es lo que mas le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa? | ¿Si usted pudiera cambiar algo de esta empresa ¿Que cambiaria? | ¿Si usted pudiera cambiar algo en su jefe ¿Qué cambiaria y por que? |
| <b>1</b>        | Sobrecargo de trabajo  | Sobrecargo de trabajo  | Estabilidad laboral   | Equilibrar el trabajo  | Nada  |
| <b>2</b>        | Sobrecargo de trabajo  | Los clientes son variados  | Las prestaciones  | El salario   | Nada  |
| <b>3</b>        | Sobrecargo de trabajo  | La sobrecarga  | Hago lo que me gusta  | Equilibrar el trabajo  | Nada  |
| <b>4</b>        | Sobrecarga de trabajo  | -  | Estabilidad laboral   | Rotación   | -   |
| <b>5</b>        | Sobrecarga de trabajo  | Los cambio de horarios   | Tener un solo horario   | La rotación  | Nada  |
| <b>6</b>        | Sobrecarga de trabajo  | La rotación y el horario   | La confianza en mi  | Rotación   | Nada  |
| <b>7</b>        | Sobrecarga de trabajo  | La confianza en mi   | Mi trabajo  | Rotación   | Nada  |
| <b>8</b>        | Sobrecarga de trabajo  | La rotación de personal  | El horario  | Que nos cambiaran  | nada  |
| <b>9</b>        | Sobrecarga de trabajo  | La rotación de personal  | El ambiente   | La rotación  | Nada  |
| <b>10</b>       | Sobrecarga de trabajo  | el horario   | El ambiente   | El sueldo  | Que valore mas mi trabajo   |
| <b>Total</b>    |  |  |   |  |   |

**ANEXO # 13**

**Cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio Centro de Diagnostico, sucursal Plaza Villavicencio. (Parte de liderazgo).**

| Pregunta<br>Sujetos | 1  |     |   | 2  |     |     |      |       |      |     |    |    |    | 3  |    |  | 4  |      |      |  |
|---------------------|--|-----|---|--|-----|-----|------|-------|------|-----|----|----|----|--|----|--|--|------|------|--|
|                     | De las siguientes definiciones ¿Cuál define mejor a su jefe? |     |   | De las siguientes características ¿Cuales describiría a su jefe? |     |     |      |       |      |     |    |    |    | ¿Considera que los jefes deben ser personas que contribuyan a la integración grupal en el trabajo? |    |  | Cree usted ¿Qué los jefes deberían de tomar en cuenta el criterio u opinión de los empleados en la toma de decisiones? |      |      |  |
|                     | a  | b   | c | Org  | A.S | F.P | L.Ob | N. C. | V. I | PPC | Do | Au | Ab | si   | no | Porque   | mucho  | poco | nada | Explique   |
| 1                   |  | x   |   | x  |     | x   | x    |       | x    | x   |    |    |    | x  |    | El ambiente laboral  | x  |      |      | Para evitar problemas  |
| 2                   |  | x   |   | x  |     | x   | x    | x     | x    |     |    |    |    | x  |    | por la comunicación entre todos                              | x  |      |      | Así se dan cuenta de las dificultades                                |
| 3                   |  | x   |   | x  |     | x   | x    | x     | x    | x   |    |    |    |  | x  | Tiene otras obligaciones                                     | x  |      |      | Para indagar sobre los problemas                                     |
| 4                   |  | x   |   | x  | x   |     |      | x     | x    |     |    |    |    |  | x  | El jefe es quien dirige uno de empleado debe de relacionarse | x  |      |      | Se dan cuenta de las opiniones de los empleados si están satisfechos |
| 5                   |  | x   |   | x  |     |     | x    |       | x    | x   |    |    |    | x  |    |  | x  |      |      |  |
| 6                   |  | x   |   | x  |     | x   | x    | x     |      | x   |    |    |    | x  |    | Para que todo vaya bien                                      | x  |      |      | Para evitar equivocaciones   |
| 7                   |  | x   |   | x  | x   | x   |      | x     |      | x   |    |    |    | x  |    | -  | x  |      |      | Para que sepan lo que pensamos                                       |
| 8                   |  | x   |   | x  |     |     | x    | x     |      | x   |    |    |    | x  |    |  |  | x    |      | Rango  |
| 9                   |  | x   |   | x  |     | x   |      |       |      |     |    |    |    | x  |    |  |  | x    |      |  |
| 10                  |  | x   |   | x  |     |     |      | x     |      |     | X  | x  |    | x  |    | Deben de hacerlo   |  |      | x    | No hacen caso  |
| <b>Total</b>        | -  | 10  | - | 10   | 2   | 6   | 6    | 7     | 5    | 6   | 1  | 1  | -  |  |    |  | 7  | 2    | 1    |  |
| <b>%</b>            |  | 100 |   |  |     |     |      |       |      |     |    |    |    |  |    |  |  |      |      |  |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Plaza Villavicencio. (Parte de liderazgo).**

| Pregunta<br><br>Sujetos | 5   |    |   | 6  |    |   |   |   |     |   |     |   |     |   |                 | 7   |    |   |   |   |                      | 8   |    |   |
|-------------------------|---|----|---|--|----|---|---|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----------------|---|----|---|---|---|----------------------|---|----|---|
|                         | Considera usted<br>¿Qué los jefes<br>deben de supervisar<br>constantemente<br>cuando el empleado<br>realiza su trabajo? |    |   | ¿Cuáles de las siguientes dificultades se presentan en su<br>puesto laboral? |    |   |   |   |     |   |     |   |     |   |                 | ¿Cómo son las relaciones<br>interpersonales entre usted y su<br>jefe? |    |   |   |   |                      | Con su experiencia laboral considera<br>que las medidas tomadas para la<br>solución de problemas que se<br>presenta en su entorno laboral son<br>adecuadas? |    |   |
|                         | Si  | no | explique                                      | SC   | PE | E | M | D | F.C | C | D.T | R | F.R | A | Otros<br>tiempo | E   | MB | B | R | D | explique             | si  | no | Porque                                    |
| <b>1</b>                |   | x  |   | x  |    |   |   |   | x   |   |     |   |     |   |                 | x   |    |   |   |   |                      | x   |    |   |
| <b>2</b>                |   | x  |   | x  |    |   |   |   | x   |   |     |   |     |   |                 |   | x  |   |   |   |                      | x   |    | Son acertadas                             |
| <b>3</b>                |   | x  |   | x  |    |   |   |   | x   |   |     |   |     |   |                 |   | x  |   |   |   |                      | x   |    |   |
| <b>4</b>                |   | x  | Cada<br>quien<br>sabe sus<br>obligaci<br>ones |  |    |   |   |   | x   |   |     |   | x   |   |                 |   |    | x |   |   |                      | x   |    | -   |
| <b>5</b>                | x   |    |   |  |    |   |   | x | x   |   |     |   |     |   |                 |   | x  |   |   |   |                      | x   |    |   |
| <b>6</b>                |   | x  |   | x  |    |   |   |   | x   |   |     |   | x   |   |                 |   | x  |   |   |   |                      | x   |    | Hasta hoy no se a dado<br>ningún problema |
| <b>7</b>                | x   |    |   | x  |    |   |   |   |     |   |     |   | x   |   |                 |   | x  |   |   |   |                      | x   |    |   |
| <b>8</b>                | x   |    | Para que<br>las<br>cosas<br>salgan<br>mejor   | x  |    |   |   |   |     |   |     |   | x   |   |                 | x   |    |   |   |   |                      | x   |    |   |
| <b>9</b>                | x   |    |   | x  |    |   |   |   | x   |   |     |   | x   |   |                 |   | x  |   |   |   |                      | x   |    | Son adecuadas                             |
| <b>10</b>               |   | x  |   | x  |    | x |   |   |     |   |     |   | x   |   |                 |   | x  |   |   |   | Hago lo que<br>piden | x   |    |   |
| <b>total</b>            | 4   | 6  |   | 8  | -  | 1 | - | - | 7   | - | -   | - | 6   |   | 1               | 2   | 7  | 1 |   |   |                      | 1   | 0  |   |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Plaza Villavicencio. (Parte de liderazgo).**

| Pregunta<br><br>Sujetos | 9  |    |                                     | 10   |      |      | 11   |    |                                   | 12   |    |     |   | 13  |    |     |   | 14   |    |     |   |   |
|-------------------------|--|----|-------------------------------------|--|------|------|--|----|-----------------------------------|--|----|-----|---|---|----|-----|---|--|----|-----|---|---|
|                         | ¿Recibe instrucciones por parte de su jefe para que usted pueda realizar su trabajo? |    |                                     | ¿Se siente usted motivado por parte de su jefe para realizar sus actividades de una forma satisfactoria? |      |      | Cuando usted se equivoca su jefe le señala su falta? |    |                                   | ¿Cuando laboralmente alcanzan una meta propuesta su jefe se detiene a felicitarlo? |    |     |   | ¿Su jefe suele considerarse como el único responsable de que todo salga bien en la empresa? |    |     |   | ¿Se preocupa su jefe por sus problemas personales? |    |     |   |   |
|                         | si   | no | explique                            | mucho  | poco | nada | si   | no | explique                          | S  | CS | A V | N | S   | CS | A V | N | S  | CS | A V | N |   |
| 1                       | x  |    | Para mejorar                        | x  |      |      | x  |    |                                   | x  |    |     |   |   | x  |     |   | x  |    |     |   |   |
| 2                       |  | x  | Se que hacer                        | x  |      |      | x  |    |                                   | x  |    |     |   |   |    | x   |   | x  |    |     |   |   |
| 3                       |  | x  | A veces                             | x  |      |      | x  |    |                                   | x  |    |     |   |   | x  |     |   | x  |    |     |   |   |
| 4                       | x  |    | Modificacio<br>nes de los<br>dueños | x  |      |      | x  |    | De los<br>errores<br>aprendemos   |  |    |     | x |   | x  |     |   |  |    |     |   | x |
| 5                       | x  |    |                                     |  | x    |      | x  |    |                                   |  |    | x   |   |   | x  |     |   |  |    |     | x |   |
| 6                       |  | x  |                                     | x  |      |      | x  |    |                                   |  | x  |     |   |   |    | x   |   | x  |    |     |   |   |
| 7                       | x  |    | Para mejorar                        | x  |      |      | x  |    | Hay cosas<br>que todavía<br>no se | x  |    |     |   |   | x  |     |   | x  |    |     |   |   |
| 8                       |  | x  |                                     | x  |      |      | x  |    |                                   |  |    | x   |   | x   |    |     |   | x  |    |     |   |   |
| 9                       |  | x  |                                     | x  |      |      | x  |    |                                   |  |    | x   |   |   | x  |     |   | x  |    |     |   |   |
| 10                      |  | x  | Se que hacer                        |  |      | x    | x  |    | me lo dice                        |  |    | x   |   | x   |    |     |   |  | x  |     |   |   |
| <b>Total</b>            | 4  | 6  |                                     | 8  | 1    | 1    | 10   |    |                                   | 4  | 1  | 4   | 1 | 2   | 6  | 2   |   | 7  | 1  | 1   | 1 |   |

**Cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio Centro de Diagnostico, sucursal Plaza Villavicencio. (Parte de Estrés).**

| Pregunta     | 15   |   |   | 16  |    |     |   | 17   |    |     |   | 18  |    |     |   | 19  |   |   |   |   |    |     |   |       |              |
|--------------|--|---|---|---|----|-----|---|--|----|-----|---|---|----|-----|---|---|---|---|---|---|----|-----|---|-------|--------------|
|              | Para usted ¿Cuál de los siguientes conceptos define mejor el estrés? |   |   | ¿Alguna vez el tipo de trabajo que ejecuta le ha ocasionado alguna molestia o enfermedad? |    |     |   | ¿Su jefe inmediato lo satura con otras actividades que no son las suyas? |    |     |   | ¿Su jefe lo apoya en sus actividades diarias? |    |     |   | ¿Qué siente cuando su jefe esta ante usted? |   |   |   |   |    |     |   |       |              |
| Sujetos      | A  | B | C | S   | CS | A V | N | S  | CS | A V | N | S   | CS | A V | N | M   | T | A | C | S | Al | S e | E | otros | Explique     |
| 1            |  | x |   |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   | x  |     |   |   |   |   | x | x |    | x   |   |       |              |
| 2            |  |   | x |   | x  |     |   |  |    |     | x | X   |    |     |   |   |   |   | x | x | x  |     |   |       |              |
| 3            |  |   | x |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   | x  |     |   |   |   |   | x | x |    |     |   |       |              |
| 4            |  | x |   |   |    | x   |   |  |    |     | x |   |    | x   |   |   |   |   | x | x | x  | x   |   |       | Es accesible |
| 5            | x  |   |   |   |    | x   |   |  |    |     | x |   | x  |     |   |   |   |   |   | x |    |     |   |       |              |
| 6            |  | x |   |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   | x  |     |   |   |   |   | x | x |    |     |   |       |              |
| 7            |  |   | x |   |    |     | x |  |    |     | x | X   |    |     |   |   |   |   | x | x |    |     |   |       |              |
| 8            |  |   | x |   |    | x   |   |  |    |     | x |   |    | x   |   |   |   |   | x | x |    |     |   |       |              |
| 9            |  |   | x |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   |    | x   |   |   |   |   |   | x |    |     |   |       |              |
| 10           |  | x |   |   |    | x   |   |  |    | x   |   |   |    | x   | P |   |   |   | x |   |    |     |   |       |              |
| <b>Total</b> | 1  | 4 | 5 |   | 1  | 8   | 1 |  | -  | 5   | 5 | 2   | 4  | 4   | - | -   | - | - | 8 | 9 | 2  | 2   | - |       |              |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Plaza Villavicencio. (Parte de Estrés).**

| Pregunta<br>Sujetos | 20   |    |    |    |       | 21   |    |     |    |         | 22  |    |     |   | 23   |    |     |   | 24   |
|---------------------|--|----|----|----|-------|--|----|-----|----|---------|---|----|-----|---|--|----|-----|---|--|
|                     | ¿De que forma le llama la atención su jefe ante una falta o error en el trabajo? |    |    |    |       | ¿De que forma su jefe reconoce sus logros y habilidades? |    |     |    |         | ¿Cree usted que las personas bajo el mando de su jefe están satisfechas con su dirección? |    |     |   | ¿Ha estado incapacitado en los últimos tres meses? |    |     |   | ¿Qué enfermedades o dolencias ha padecido o padece en estos momentos |
|                     | hc   | rs | sl | qp | Otros | fv   | fe | pdp | ep | otros   | S   | CS | A V | N | S  | CS | A V | N |  |
| <b>1</b>            | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |         |   | x  |     |   |  |    | x   |   | Dolor muscular y cansancio físico                                    |
| <b>2</b>            | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |         | x   |    |     |   |  |    | x   |   | Dolor de rodilla   |
| <b>3</b>            | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |         |   | x  |     |   |  |    |     | x | Dolor muscular y cabeza  |
| <b>4</b>            | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    | ninguno |   |    | x   |   |  |    |     | x | Ninguna  |
| <b>5</b>            | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |         |   |    | x   |   |  |    |     | x | Migraña  |
| <b>6</b>            | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |         |   | x  |     |   |  |    |     | x | Dolor de espalda   |
| <b>7</b>            | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    |         |   | x  |     |   |  |    |     | x | -  |
| <b>8</b>            | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    | sonrisa |   | x  |     |   |  |    |     | x | Dolor de espalda   |
| <b>9</b>            | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    | palmada |   | x  |     |   |  |    |     | x | Dolor en las piernas   |
| <b>10</b>           | x  |    |    |    |       | x  |    |     |    | alago   |   | x  |     |   |  |    |     | x | Dolor de cuerpo  |
| <b>Total</b>        | 10   | -  | -  | -  |       | 10   | -  | -   | -  |         | 1   | 7  | 2   | - | -  | -  | 2   | 8 |  |

**Continuación del cuadro de vaciado de datos específicos de colaboradores de laboratorio  
Centro de Diagnostico, sucursal Plaza Villavicencio. (Parte de Estrés).**

| <b>Pregunta</b> | <b>25</b>   | <b>26</b>  | <b>27</b>   | <b>28</b>  | <b>29</b>  |
|-----------------|---|--|---|--|--|
| <b>Sujeto</b>   | ¿Qué es lo que mas le preocupa en estos momentos en su puesto laboral?              | ¿Qué es lo que no le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa en general? | ¿Mencione que es lo que mas le gusta de su puesto de trabajo o de la empresa? | ¿Si usted pudiera cambiar algo de esta empresa ¿Que cambiaria? | ¿Si usted pudiera cambiar algo en su jefe ¿Qué cambiaria y por que?          |
| <b>1</b>        | Sobrecargo de trabajo   | Sobrecargo de trabajo  | Estabilidad laboral   | Equilibrar el trabajo  | Nada   |
| <b>2</b>        | Sobrecargo de trabajo   | Los clientes son variados  | Las prestaciones  | El salario y horario   | Nada   |
| <b>3</b>        | Sobrecargo de trabajo   | La sobrecarga  | Hago lo que me gusta  | Horario  | Nada   |
| <b>4</b>        | nada  | -  | Estabilidad laboral   | Horario  | -  |
| <b>5</b>        | Saber llevarme con las personas con las que no congenio y las que no puedo trabajar | El cambio de horarios  | Tener un solo horario   | Los cambios de horario   | Su forma de pensar porque debe de ver la comodidad de todos y la necesidades |
| <b>6</b>        | Quedarme a ser una secretaria   | La rotación y el horario   | La confianza en mi  | El horario   | nada   |
| <b>7</b>        | -   | La confianza en mi   | Mi trabajo  | El horario   | Nada   |
| <b>8</b>        | Inseguridad laboral   | La rotación de personal  | El horario  | Que nos cambiaran  | Nada   |
| <b>9</b>        | El sueldo   | La rotación de personal  | El ambiente   | La rotación  | Nada   |
| <b>10</b>       | Quedarme sin la moto  | el horario   | -   | El sueldo y los horarios                                       | Que valore mas mi trabajo  |
| <b>Total</b>    |   |  |   |  |  |

