

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS:

“APLICACIÓN DE MÉTODOS DE MOTIVACIÓN Y RELAJACIÓN, PARA
CANALIZAR EL ESTRÉS EN EL RECURSO HUMANO DE LAS EMPRESAS DEL
SECTOR FINANCIERO (LA BANCA) EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL AÑO 2012”

PRESENTA:

CAÑAS PORTILLO, ROMEO ENRIQUE
HERNÁNDEZ FLORES, EVA PRISCILA
MOLINA, CELINA NOEMY

PARA OPTAR AL TITULO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVRSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

SecretarioGeneral: Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández

Decano de la Facultad

Multidisciplinaria Oriental:Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

Vicedecano de la Facultad

Multidisciplinaria Oriental: Lic. Carlos Alexander Díaz

Docente Coordinador:Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto

Docente Director:Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco

Asesor Metodológico:Lic. Francisco Cristóbal Gallardo Rodríguez.

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Antes de comenzar a desarrollar este trabajo me gustaría dejar constancia en estas primeras líneas de mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han hecho posible su realización.

Como no podía ser de otra forma, quiero agradecer en primer lugar a mi padre celestial, pues de no ser por su infinita gracia ningún ideal, ningún esfuerzo, ningún logro sería posible.

A mi madre y abuela, por su dedicación, apoyo e incontable esfuerzo, personas muy importantes en mi vida, de quienes día tras día, recibo las mayores muestras de cariño y amor.

A mi padre y hermanos, por su apoyo y compañía, comprensión y ayuda que de una u otra forma me brindan, muchas gracias.

A mis compañeras de tesis, por su amistad incondicional, su empeño y dedicación constante, ayuda y comprensión.

Seguidamente quisiera dar las gracias a aquellas amistades, que de forma sincera y desinteresada me han acompañado en este proceso, brindando sus muestras de afecto y solidaridad.

Y finalmente agradecer de manera muy especial a las autoridades de la Universidad de El Salvador, al brindarnos la oportunidad de iniciar y culminar nuestra carrera. Y a los facilitadores que hicieron posible la realización de este trabajo.

Romeo Enrique Cañas Portillo.

A Dios, que ha sido mi fortaleza que me ha dado sabiduría, humildad y conocimiento para culminar esta carrera, por brindarme una nueva oportunidad de vida, porque ha abierto puertas y ha permitido que las cosas salgan de forma satisfactoria.

A mí Madre, por no cansarse de alentarme y apoyarme en los momentos más difíciles por animarme y brindarme sus palabras de alientos cuando más las necesito.

A mi Padre, por su apoyo y ayuda económica.

A mi hermana Nancy Hernández, por siempre ser un apoyo, y un pilar donde sostenerme, por brindarme una nueva oportunidad para vivir.

A mi demás familia por siempre estar allí.

A mis compañeros de tesis, por ser un equipo de trabajo en la toma de decisiones, por respetar las opiniones y hacer las cosas que beneficien el equipo no al egoísmo individual.

Y a todas aquellas personas que han servido de inspiración, que han ayudado, que han criticado, que han servido de tropiezo y que no pueden disimular la amargura que reflejan sus caras.

A todos “Gracias” siempre serán parte fundamental e importante de mi vida sin ustedes estos seis años no hubieran sido tan satisfactorios y gratificantes.

Porque Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia. El provee de sana sabiduría a los rectos; es escudo a los que caminan rectamente.

Proverbios 2:6-7

Eva Priscila Hernández Flores.

Quiero agradecer primeramente a Dios todo poderoso por guiarme y cuidarme en todo momento, por darme la sabiduría e inteligencia para poder culminar con éxito esta investigación y mi carrera.

Ami madre Heriberta Molina, por estar conmigo en todo momento, darme todo su amor, su comprensión y sus consejos que me han servido de mucho en todo este tiempo.

A mis hermanos/as Alonso, Vicente, Jaime, Lorena y Anadeli, quienes son parte fundamental de mi vida, por apoyarme en todo el transcurso de mi carrera.

A todos los demás miembros de mi familia y amigos, que siempre me dieron palabras de aliento para seguir adelante y lograr este triunfo tan importante.

A mis compañeros de tesis Eva Priscila y Romeo Enrique, por haber compartido todo este proceso de investigación, por ofrecerme su amistad y por los buenos momentos que pasamos a lo largo de la carrera.

A todos mis compañeros y compañeras de estudio, por todo el tiempo compartido a lo largo de la carrera, por su comprensión para superar tantos momentos difíciles.

A todos los docentes, por la valiosa enseñanza, y disposición.

A la Licda. Saleh, por su amistad brindada, comprensión y sobretodo por su valiosa orientación que me brindó en todo este proceso.

Celina Noemy Molina

Índice

Contenido	Pág.
Introducción.....	i
Planteamiento del problema	1
Justificación del tema	2
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.	4
Capítulo I.....	5
1. Antecedentes	5
1.1 Historia del Estrés	5
1.2 Estrés Laboral	6
1.3 Estrés en El Salvador	7
1.4 Estrés en el Sector Financiero (La Banca).....	9
Capítulo II.....	10
2. Marco Teórico.....	10
2.1. Estrés.....	10
2.1.1. Tipos de Estrés	10
2.1.2. Estrés Laboral.....	11
2.1.3. Tipos de Estrés Laboral.....	12
2.1.4 Síntomas del estrés laboral.....	12
2.1.5. Fases del Estrés	14
2.1.6. Causas del Estrés Laboral.	15
2.1.7. Desarrollo del Estrés Laboral.....	16
2.1.8. Factores Psicosociales del Estrés Laboral.....	17
2.2. Estresores Laborales.	20
2.2.1. Estresores Externos.	21
2.3. Consecuencias del estrés.....	29
2.4. Como Combatir el Estrés.	30

2.4.1. Indicadores del Estrés.....	31
2.5. Medidas Preventivas para Combatir el Estrés Laboral.	32
2.5.1. Ambiente Físico.	32
2.5.2. Actividades que realiza el empleado.....	33
2.5.3. Productividad laboral.	37
2.5.4. Desempeño del personal.....	42
2.6. Liderazgo.	45
2.6.1. Tipos de liderazgo según Cyril Levicki	45
2.7. Medidas Terapéuticas para Combatir el Estrés Laboral.	48
2.7.1. Métodos de motivación y relajación.	48
2.7.2. Teorías de la motivación	49
2.7.3. Técnicas de motivación.....	53
2.7.4. Técnicas de relajación	54
Capítulo III.....	57
3. Metodología de la investigación	57
3.1 Tipo de Estudio.....	57
3.2 Universo o Población.....	57
3.3 Muestra	57
3.4 Fuentes para la recopilación de la información	59
3.4.1 Fuentes primarias	59
3.4.2 Fuentes secundarias.....	59
3.5 Instrumentos de medición	60
3.5.1 Encuesta	60
3.6 Validación de instrumentos	60
3.6.1 Prueba piloto	60
3.7 Presentación de la información.....	61
Capítulo IV.....	62
4. Análisis e interpretación de Resultados.....	62
Tabulación de resultados de entrevista dirigida al Gerente.....	62

Análisis e Interpretación de Resultados de Entrevista dirigida al Gerente del Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel.....	63
Tabulación de resultados de cuestionario dirigido a empleados.....	64
Análisis e Interpretación de Resultados de Cuestionario dirigido a empleados del Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel.....	65
Tabulación de resultados de cuestionario dirigido a usuarios	67
Análisis e Interpretación de Resultados de Cuestionario dirigido a usuarios del Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel.....	68
Conclusiones.....	70
Recomendaciones	72
Capítulo V	73
“Propuesta de un Manual de manejo y prevención del estrés para mejorar el desempeño del personal del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012”	73
Plan de Implementación dirigido al Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel.	121
Cronograma de la implementación de las capacitaciones	147
Bibliografía.....	156
Anexos.....	157

Introducción

El estrés laboral es un problema global y creciente que afecta a todos los países, a todas las profesiones y categorías de trabajadores. Este fenómeno se da muchas veces por las exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades. Es cada vez más evidente que el estrés no atañe únicamente a los países industrializados, sino también a los países en desarrollo.

Un entorno especialmente relacionado con el estrés es el sector bancario debido al tipo de responsabilidades que le son inherentes y a los altos niveles de competitividad que impone a sus empleados. La razón es que es éste un lugar en que existe un conflicto permanente entre la necesidad de resultados y los recursos necesarios para obtener dichos resultados, fundamentalmente tiempo y dinero. Existe una gran presión sobre los empleados, directivos y empresarios para dedicar más tiempo y dinero a fin de conseguir los resultados, tomar decisiones y cambiar para innovar.

Primeramente se presenta el planteamiento del problema, el cual comprende el enunciado del problema, una breve descripción de cómo se está manifestando el estrés en el ambiente laboral. Se desarrolla además la respectiva justificación, en la cual se especifica la importancia, utilidad, así como los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación.

El Capítulo I comprende los Antecedentes del problema y la evolución histórica hasta llegar a su situación actual, para tener parámetros más amplios desde cuando se manifiesta este fenómeno.

El Capítulo II consta de la Metodología de Investigación, donde se describe el tipo de estudio realizado, se presenta la población y muestra en estudio, las fuentes primarias y secundarias a las que se tuvo acceso, el instrumento aplicado a los encuestados, el cual fue la entrevista para el Gerente y el cuestionario para usuarios y empleados del banco; se describe también la forma en que serán tabulados los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado.

El Capítulo III es el Marco Teórico, donde se desarrollan todos los temas pertinentes de la investigación.

El Capítulo IV contiene el Análisis e interpretación de resultados, donde previamente se ha implementado el instrumento de recolección de información, el cual fue a través de la encuesta, dicho instrumento se aplicó al Gerente, empleados y usuarios de la sucursal centro del Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel. Se presenta la respectiva tabulación de las preguntas y posteriormente su análisis, se desarrollan además las respectivas conclusiones y recomendaciones para dicha institución.

El Capítulo V contiene la propuesta que como equipo de trabajo se desarrolló, el cual es la creación de un manual sobre “El manejo creativo del Estrés”. Este manual contiene programas, técnicas, ejercicios y consejos nutricionales que ayudaran a canalizar de mejor manera el estrés laboral, permitiendo de esta manera que los empleados se motiven, relajen y por ende brinden un mejor desempeño, lo cual les facilitará obtener los objetivos personales y de la empresa.

Se desarrolla también un plan de cómo el Banco debe implementar los programas con sus diferentes técnicas.

Finalmente se presenta la bibliografía utilizada en el desarrollo de toda la investigación, así como los respectivos anexos que complementarán de mejor manera el trabajo presentado.

Tema: “Aplicación de métodos de motivación y relajación, para canalizar el estrés en el recurso humano de las empresas del sector Financiero (La Banca) en la ciudad de San Miguel año 2012”.

Planteamiento del problema

¿Es la aplicación de métodos de motivación y relajación, útil para canalizar el estrés en el recurso humano de las empresas del sector Financiero (La Banca) en la ciudad de San Miguel año 2012?

Actualmente nos encontramos en una sociedad rodeada de presiones, preocupaciones y constantes cambios que hacen que el ser humano se vuelva sensible y vulnerable a ciertas enfermedades que le perjudican tanto en su salud como en el desempeño profesional. En nuestro país se originan desgracias naturales, violencia, inestabilidad laboral, sobrepoblación, delincuencia, etc., los cuales son factores que propician la enfermedad denominada estrés; a la cual nadie está salvo o tiene inmunidad a ella.

Un sector vulnerable del estrés laboral es el financiero, debido a que exigen a sus empleados resultados en base a metas, tiempo, dinero y atención al cliente, el esfuerzo, la atención, la concentración y el sentido de alerta en este sector está incrementado, pues de ello depende en gran parte el resultado favorable o desfavorable de su trabajo. Además la implantación de nuevas tecnologías, especialmente a raíz de la introducción de la informática, ha producido una serie de cambios en los trabajos que tradicionalmente venía ejerciendo la banca.

Ahora muchos de los departamentos bancarios han transformado su sistema de trabajo como consecuencia de la automatización y nuevos paquetes informáticos. “Los puestos de trabajo originados con la aparición de los nuevos productos informáticos son sin duda uno de los mayores cambios que introducen las nuevas tecnologías”. Con ello, aparecen cambios en el entorno socio laboral del trabajador que afectan de manera más o menos intensa en su salud.

Además muchos gerentes del sector financiero dejan de lado la aplicación de técnicas motivacionales y de relajación, las cuales pueden originar un mejor desempeño en su recurso humano y un mayor grado de compromiso e identificación con la empresa, estimulando y canalizando la capacidad creativa e innovadora de los individuos e incremento la calidad y la productividad en el trabajo.

Justificación del tema

Es necesario e indispensable que el ser humano como ente productor de recursos sepa canalizar de forma adecuada y sensata todos los estímulos que provocan estrés, mediante la aplicación de técnicas y métodos de motivación, sencillos y prácticos que traen como resultado un equilibrio entre los estresores y su rendimiento laboral.

En nuestro país es preciso que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externo, si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos y servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes.

Hemos tomado a bien, el desarrollo de esta investigación con el propósito de conocer los métodos de motivación y las técnicas de relajación que se pueden aplicar a este sector con el fin de canalizar el estrés provocado por sus actividades, y así obtener una salud mental y física que repercuta positivamente en el incremento de la productividad laboral.

Al incrementar y mantener un equilibrio adecuado entre los factores estresores y las actividades laborales traerán como consecuencia favorable, empleados más concentrados y alertas con la correspondiente reducción de errores.

El conocimiento de esta investigación es importante tanto para el empleado objeto de estudio, como para su empleador, ya que éste al identificar el estrés al que está sometido su empleado debe tratarlo como es debido, optará por la implementación de programas sobre el manejo y prevención del estrés, para canalizarlo de forma correcta y

obtener un mayor rendimiento y mayores resultados favorables que beneficien la empresa y sus recursos.

La investigación va encaminada en determinar los factores psicosociales que producen estrés en el recurso humano del sector financiero de la ciudad de San Miguel, los cuales perjudican la salud de los trabajadores. Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Cabe señalar, que la presente investigación representa un reto en cuanto a que es un tema de interés actual y que no ha sido objeto de estudio en instituciones del sector financiero de esta ciudad.

Así mismo, la utilidad del presente estudio se relaciona con la oportunidad de ofrecer a las organizaciones del sector financiero información detallada y precisa de los factores generadores de estrés laboral en sus trabajadores.

Para finalizar, se puede decir que este tema sirve de soporte para futuras investigaciones en el área de recursos humanos en lo que respecta a la salud ocupacional para quienes consideren al individuo como la parte más importante de la organización.

Objetivos.

Objetivo general.

Conocer los métodos de motivación y relajación que se pueden utilizar para canalizar el estrés en el recurso humano del sector financiero (banca) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.

Objetivos específicos.

- Reconocer los métodos de relajación y motivación que permitan canalizar el estrés de una forma adecuada para incrementar la productividad laboral en el recurso humano del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.
- Determinar el grado en que las actividades que realiza el empleado coadyuvan a la satisfacción laboral en el recurso humano del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.
- Identificar de qué forma los factores psicosociales influyen en los niveles de estrés del personal del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.
- Crear un manual de manejo y prevención del estrés para mejorar el desempeño del personal del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.

Capítulo I

1. Antecedentes

1.1 Historia del Estrés

Es difícil omitir un relato cronológico acerca del pensamiento en torno al estrés. La propia palabra estrés surgió antes del inicio de la historia. Estrés deriva del griego *stringere*, que significa provocar tensión. Este término fue usado por primera vez alrededor del siglo XIV, y a partir de entonces, se emplearon en muchos textos en inglés numerosas variantes de la misma, como *stress*, *stresse*, *strest*, e inclusive *straisse*.

A mediados del siglo XIX el Fisiólogo francés Claude Bernard sugirió que los cambios externos en el ambiente pueden perturbar al organismo, y que era esencial que éste, a fin de mantener el propio ajuste frente a tales cambios, alcanzara la estabilidad de *milieuinterieur* (medio interior). Éste Parece ser uno de los primeros reconocimientos de las consecuencias potenciales de disfunción, provocadas por el rompimiento del equilibrio en el organismo, o de someterse al estrés.

En la década de 1920 el fisiólogo estadounidense Walter Cannon acuñó el término *homeostasis* para denotar el mantenimiento del medio interno. A pesar de que enfocó su investigación hacia las reacciones específicas, esenciales para mantener el equilibrio interno en situaciones de emergencia, en realidad se enfrentaba a lo que, previa evolución, se habría de convertir en el concepto actual de estrés.

El inicio del empleo actual del término no tiene su antecedente en Cannon, sino en el doctor Hans Selye, endocrinólogo de la Universidad de Montreal, a quien frecuentemente se le llama “padre del concepto estrés”. Sus investigaciones constituyeron las primeras aportaciones significativamente al estudio del estrés y sentaron las bases para llevar a cabo investigaciones, aun en la actualidad.

La contribución más importante de Selye ha sido la publicación de su vasta obra *stress*. En ella modificó su definición de estrés, para denotar una condición interna del

organismo, que se traduce en una respuesta a agentes evocadores. Propuso incluso, un nombre para dichos agentes: estresores.

Como resulta evidente a partir de los planteamientos anteriores, en un principio los investigadores del estrés fueron médicos que centraron su atención en los estímulos físicos y las consecuencias fisiológicas. En las últimas dos o tres décadas ha disminuido levemente el interés por el estudio del estrés desde el punto de vista fisiológico, y se ha incrementado en el ámbito de las ciencias del comportamiento.

En la actualidad, los investigadores del comportamiento tienden a ocuparse más del estudio del estrés que los médicos, lo que ha dado lugar a diversas consecuencias importantes, la mayoría de las cuales ha hecho crecer la controversia en torno a lo que realmente significa estrés.

1.2 Estrés Laboral

El estrés laboral es un problema global y creciente que afecta a todos los países y a todas las profesiones y categorías de trabajadores. Es cada vez más evidente que el estrés no atañe únicamente a los países industrializados, sino también a los países en desarrollo.

Las fuentes de estrés en el trabajo inciden en la vida no profesional de la persona y afectan los estresores y el estrés en tal ámbito. Como consecuencia de los estresores vividos durante un día de trabajo, provoca un mal desempeño del empleado y éste conlleva a que la persona obtenga más estrés del que tenía.

El estrés laboral puede verse como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuales debe de dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del ambiente laboral es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Algunos aspectos que han influido a aumentar el estrés laboral, son los conflictos entre empleados, la falta de entendimiento entre las personas,

la desmotivación, la baja productividad, y el desinterés, porque donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. Los ambientes de trabajo poco motivadores producen en sus miembros necesidades no satisfechas aumentando el estrés laboral. La motivación se convierte en un elemento importante, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Las técnicas de relajación a menudo emplean sus propios programas de control del estrés y están vinculadas con la psicoterapia, la medicina psicosomática y el desarrollo personal. La relajación de la tensión muscular, el descenso de la presión arterial y una disminución del ritmo cardíaco y de la frecuencia respiratoria son algunos de sus beneficios en la salud.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), desde 1920 ha luchado por el bienestar del trabajador, ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo. La OIT sostiene que las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente laboral en todos sus ámbitos, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas.

1.3 Estrés en El Salvador

En nuestro País se han realizado algunas investigaciones sobre el estrés, según la revista de psicología de El Salvador de la UCA (1984) publicó un estudio realizado sobre factores del estrés laboral, los efectos físicos y psicológicos en el trabajador. Fueron 240 sujetos de ambos sexos los encuestados; esta investigación se llevó a cabo en el área urbana de San Salvador con empresas privadas, con trabajadores que se desempeñaban a nivel técnico, administrativo y operativo.

El estudio reflejó que en el ambiente laboral de dichas empresas se presenta el fenómeno estrés, y que son los factores sociales y las reacciones psicológicas las que más influyen en los empleados salvadoreños.

Según otro estudio realizado, algunos agentes estresores en las mujeres capitalinas salvadoreñas encuestadas son el trabajo y la inseguridad social. Recientemente la clínica Stress Center, presentó los resultados de la primera investigación de medición denominada “Niveles de estrés en la mujer capitalina salvadoreña”

“El estudio muestra que el 63% de las mujeres salvadoreñas presentan altos niveles de estrés, lo cual es alarmante pues con el paso del tiempo las mujeres pueden desarrollar un nivel de estrés crónico que puede desencadenar el padecimiento de diferentes enfermedades”, subrayó el doctor Martínez, Director de la clínica Stress Center.

La iniciativa de realizar el estudio nació por el incremento de padecimientos complejos como crisis de ansiedad, ataques de pánico que últimamente se presentaban en pacientes de stress center.

Al ver los niveles elevados de estrés y la falta de conciencia sobre el tema Stress Center ha iniciado una campaña para promover en El Salvador una tendencia que a nivel mundial ha cobrado auge, denominada SLOW LIFE, un movimiento que promueve estilos de vida más saludables y relajados.

“Dentro de las alternativas brindadas para la disminución de los índices de estrés, se encuentra la opción de sumarse al movimiento mundial slowlife, que promueve la desaceleración de la rutina e implementación de técnicas de relajación, motivación a los empleados, así mismo lo más importante es aprender a escuchar y conocer nuestro cuerpo” concluyó el doctor Martínez.

1.4 Estrés en el Sector Financiero (La Banca)

Un entorno especialmente relacionado con el estrés es el sector bancario debido al tipo de responsabilidades que le son inherentes y a los altos niveles de competitividad que impone a sus empleados. La razón es que es éste un lugar en que existe un conflicto permanente entre la necesidad de resultados y los recursos necesarios para obtener dichos resultados, fundamentalmente tiempo y dinero. Existe una gran presión sobre los empleados, directivos y empresarios para dedicar más tiempo y dinero a fin de conseguir los resultados, tomar decisiones, cambiar para innovar, etcétera.

La implantación de nuevas tecnologías en la banca, especialmente a raíz de la introducción de la informática, ha producido una serie de cambios en los trabajos que tradicionalmente venía ejerciendo la banca, que se refieren a la automatización de aquellos trabajos rutinarios y más bien mecánicos que el empleado de banca solía desempeñar con cierta habilidad y en ocasiones se constituía en un especialista. Ahora muchos de los departamentos bancarios han transformado su sistema de trabajo como consecuencia de la automatización y nuevos paquetes informáticos. “Los puestos de trabajo originados con la aparición de los nuevos productos informáticos son sin duda uno de los mayores cambios que introducen las nuevas tecnologías. Con ello, aparecen cambios en el entorno socio laboral del trabajador que afectan de manera más o menos intensa en su salud”.

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1. Estrés

El estrés tiene diferentes significados para las personas. Desde la perspectiva del griego *stringeres* significa provocar tensión. Sin embargo la palabra estrés puede definirse como un estímulo o como respuesta. En la definición de estímulo, “el estrés es una característica o suceso que genera una consecuencia perturbadora”¹

En una definición de respuesta, “el estrés se percibe en parte como respuesta a algún estímulo, llamado estresor”². Un estresor es un suceso o situación externo potencialmente perjudicial o amenazador.

2.1.1. Tipos de Estrés

El manejo del estrés puede resultar complicado y confuso, debido a que existen diferentes tipos de estrés y cada uno cuenta con sus propias características. Se analizará cada uno de ellos.

- a) **Estrés positivo:** Llamado también Eustrés y es el estado en el cual las respuestas de un individuo ante las demandas externas están adaptadas a las normas fisiológicas del mismo.

El eustrés es el fenómeno que se presenta cuando las personas reaccionan de manera positiva, creativa y afirmativa frente una determinada circunstancia, lo cual les permite resolver de manera objetiva las dificultades que se le presentan y de esta forma desarrollar sus capacidades y destrezas. Los estresantes positivos, pueden ser una alegría, éxito profesional, un examen, una buena noticia, etc.

¹Ivancevich M. John, et Al. Comportamiento Organizacional: Manejo individual del estrés. 7ª ed., editorial Mc Graw Hill. México 2009, pág. 281.

²Opcit.

- b) **Estrés negativo:** También llamado distrés, éste se presenta cuando las demandas del medio son excesivas, intensas, prolongadas y superan la capacidad de resistencia del organismo de un individuo.

Existen situaciones en el ámbito laboral que son indicios claros por los que se provoca el estrés negativo, tales como tener mucho trabajo en poco tiempo, realizar actividades de las que no se tienen conocimiento suficiente, o por el contrario, cuando no existen actividades estimulantes que inciten al individuo, es decir cuando éste se encuentra aburrido o frustrado.

El estrés suele ir sucedido de un cambio de comportamiento aun cuando los empleados en cuestión no lo adviertan. Los empleados afectados por el estrés negativo, a menudo, pierden su sentido del humor y se tornan irritables y malhumorados. La disposición de sus días laborales puede cambiar.

- c) **Estrés laboral:** Es el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo.³

2.1.2. Estrés Laboral

“Es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.”⁴

Aunque el estrés puede producirse en situaciones laborales muy diversas, a menudo se agrava cuando el empleado siente que no recibe suficiente apoyo de sus supervisores y colegas, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales.

³López del Cid Greysi Desiré, Salmerón Grande Carlos Enrique. Tesis sobre el estrés laboral. Facultad Multidisciplinaria Oriental, Departamento de Administración de Empresas, año 2011.

⁴Sitio web: <http://whqlibdoc.who.int/pwh/2004/9243590472.pdf> 19/05/2012.

El estrés laboral es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador, con la participación de algunos estresores, los cuales pueden hasta llegar a afectar la salud del trabajador. Los efectos del estrés varían según los individuos, la sintomatología e incluso las consecuencias del estrés son diferentes en distintas personas.

2.1.3. Tipos de Estrés Laboral

Según Nieto Gil, Jesús Ma. (2006), se divide en:

- ✓ **Estrés agudo:** Es aquel que se presenta por una situación aislada, y luego que se enfrenta o resuelve, desaparecen todos los síntomas que lo originaron.

- ✓ **Estrés crónico:** Es el que es provocado por frecuentes situaciones inexplicables, es decir la persona está sometida a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés se manifiestan cada vez que la situación se presenta.⁵

2.1.4 Síntomas del estrés laboral

El estrés se constituye como una reacción compleja. Por lo que los síntomas asociados a esta reacción se reflejan a nivel fisiológico, psicológico y motor.

a) Síntomas fisiológicos

- ✓ Sudoración
- ✓ Tensión Muscular
- ✓ Palpitaciones
- ✓ Taquicardia
- ✓ Temblor
- ✓ Molestias En El Estómago

⁵López del Cid Greysi Desiré, Salmerón Grande Carlos Enrique. Tesis sobre el estrés laboral. Facultad Multidisciplinaria Oriental, Departamento de Administración de Empresas, año 2011.

- ✓ Dificultades respiratorias
- ✓ Sequedad de boca
- ✓ Dificultades para tragar
- ✓ Dolores de cabeza
- ✓ Mareo
- ✓ Náuseas
- ✓ Molestias en el estómago

b) Síntomas psicológicos

- ✓ Preocupación
- ✓ 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.

c) Síntomas motores (o conductuales)

- ✓ 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
- ✓ Morderse las uñas, etc.⁶

⁶Sitioweb:http://castillayleon.fspugt.es/uploads/documentos/documentos_documento_guia_estres_65fb95b6b_359d5203.pdf.19/05/2012.

2.1.5. Fases del Estrés

El estrés laboral surge ante una amenaza en las ofertas y demandas que desequilibren las expectativas, necesidades o capacidades del individuo. La manera en la que el organismo responde e intenta adaptarse a la amenaza hace que este fenómeno se pueda clasificar en tres fases: Fase de alarma, fase de resistencia, fase de agotamiento.

Estas fases se describen a continuación:

- a) **Fase de alarma:** Constituye el aviso claro de la presencia de un agente estresante, como: exceso de trabajo o dificultad para salir de un atolladero o cualquier otra situación, los sujetos pueden enfrentarla y pueden hacerle frente y resolverla satisfactoriamente; con lo cual la verdadera señal de estrés no llega a materializarse.

Cuando la persona se da cuenta de que sus fuerzas no dan para más, la barrera estrés se supera, por lo que puede decirse que el individuo toma conciencia del estrés existente, de modo que se sitúa en la fase de alarma.

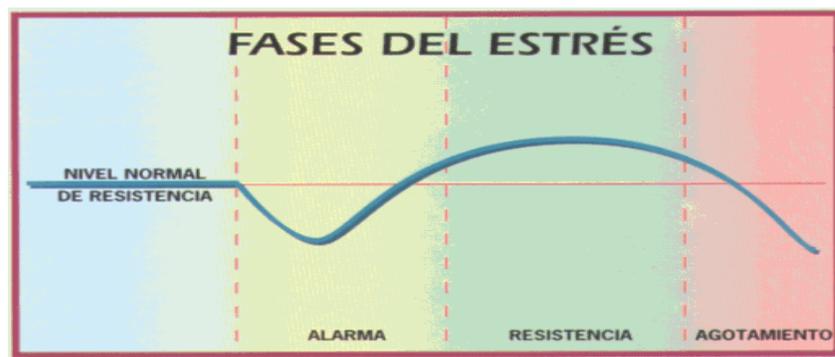
Los eventos que producen esta alarma pueden ser:

- *De naturaleza única:* una sola fuente de estrés; o
- *De naturaleza polimorfa:* varias situaciones entremezcladas que producen estrés.

- b) **Fase de resistencia:** Cuando el estrés extiende su presencia más allá de la fase de alarma, las reacciones de adaptación provocan que se inicie un proceso de resistencia a dicho estado. A lo largo de esta etapa, las personas afectadas adoptan conductas diferentes: algunos se preparan para afrontar el estrés, otros siguen viviendo sin preocuparse por solucionar su estado o tratando de evitar situaciones que puedan activarlo.

- c) **Fase de Agotamiento:** Tras una exposición larga y continuada a factores estresantes, la energía de adaptación se agota, por lo que el organismo no es capaz de mantener un equilibrio y de resistir la situación. El individuo entra entonces en un estado que puede desembocar en alteraciones graves.

Es la etapa terminal del estrés. Se caracteriza por la fatiga, la ansiedad y la depresión, que puede aparecer por separado o simultáneamente. El organismo se colapsa y ya no puede defenderse de las situaciones de agresión.⁷



Representación gráfica de las fases del estrés laboral.

2.1.6. Causas del Estrés Laboral.

El estrés laboral es el resultado de la interacción del trabajador con las condiciones de trabajo, con sus compañeros y con sus mandos. Y aunque es ignorar la importancia de las diferencias individuales, la evidencia científica sugiere que ciertas condiciones de trabajo serán estresantes para la mayoría de la gente. Por lo que la estrategia principal a la hora de prevenir el estrés *sería el rediseño del puesto de trabajo*.

La exposición a condiciones estresantes del trabajo puede tener una influencia directa en la salud y la seguridad de trabajador. Además los factores individuales o situacionales externos al trabajo pueden actuar como moduladores de esta influencia, es decir, pueden fortalecerla o debilitarla.

⁷López del Cid Greysi Desiré, Salmerón Grande Carlos Enrique. Tesis sobre el estrés laboral. Facultad Multidisciplinaria Oriental, Departamento de Administración de Empresas, año 2011.

Los estudios recientes sugieren que las políticas que benefician la salud de los trabajadores repercuten en el aumento de los beneficios, la innovación y los mejores resultados económicos. Una organización sana se define como aquella que tiene bajas tasas de enfermedad, lesiones, invalidez y que además es competitiva en el mercado.

En cuanto a las razones generales por las que se produce el estrés, hay que decir que una causa podría ser los cambios tecnológicos, que dan lugar a trabajos que tienden a incapacitar a los trabajadores. Concretamente, en industrias de producción, con el uso de sistemas de trabajo automatizados repetitivos y monótonos en los que se necesita cada vez menor capacitación de la que tienen los trabajadores.

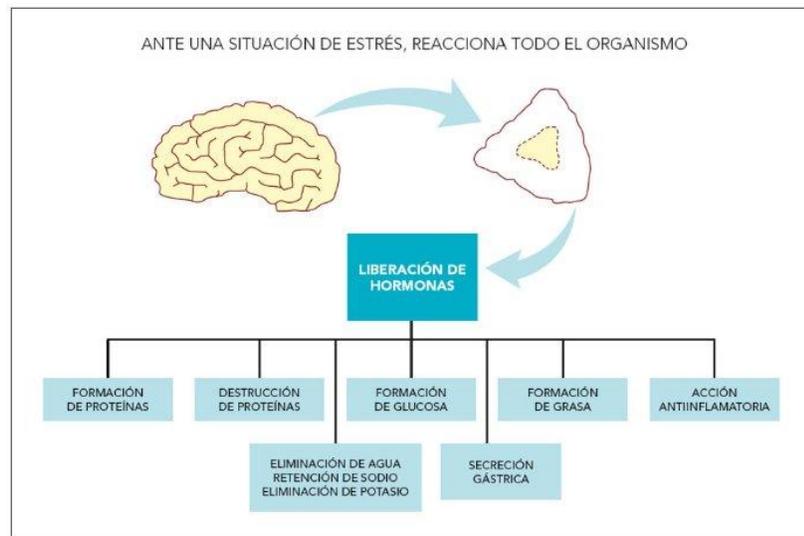
Otra razón para el aumento del estrés laboral que está muy relacionada con la anterior, sería el incremento del nivel educacional de los trabajadores en los últimos años. Desafortunadamente, no se han cumplido las expectativas de acceso a trabajos de alta capacitación. Por otro lado, se ha estimulado la participación educativa, no obstante, raramente se ha alentado y exigido que las organizaciones se estructuren de manera que los trabajos proporcionen el uso de habilidades y aptitudes que supongan un reto para el grupo de trabajadores.

Una razón más de la causa de estrés es el escaso número de intervenciones para evaluar los riesgos psicosociales en el centro de trabajo, para detectar entre otros riesgos el estrés y así poder actuar con las medidas preventivas necesarias, como el nuevo diseño del trabajo o del asesoramiento al personal, para de esta manera eliminar o reducir el estrés laboral.

2.1.7. Desarrollo del Estrés Laboral.

Los estresores ponen en guardia al organismo, al considerarlos como amenazantes. El cerebro prepara el cuerpo para la acción defensiva, ya sea una respuesta de lucha o de huida. El sistema nervioso se pone en alerta liberando hormonas que agudizan los sentidos, aceleran el pulso, mejoran la respiración, y tensan los músculos. Esta respuesta está programada biológicamente, por lo que la respuesta ante el estrés conlleva unas reacciones más o menos similares en todos los trabajadores.

Los episodios de estrés que duran poco o no se presentan de forma recurrente representan poco riesgo. Los problemas surgen cuando las situaciones estresantes no se resuelven o se repiten, ya que el cuerpo permanece en un estado constante de activación, que aumenta la tasa del desgaste en los sistemas biológicos. Si el sujeto permanece en este estado durante cierto tiempo, la capacidad del cuerpo para recuperarse se ve seriamente comprometida pudiendo producirse diversas patologías o enfermedades.



Desarrollo del Estrés en el organismo.

2.1.8. Factores Psicosociales del Estrés Laboral.

Los factores psicosociales son aquellas características de la organización del trabajo que afectan la salud de las personas, a través de mecanismos psicofisiológicos como el estrés. Los factores o riesgos psicosociales son una de las áreas en las que se divide tradicionalmente la prevención de riesgos laborales.

Los riesgos psicosociales se originan por diferentes aspectos de las condiciones y organización del trabajo. Cuando se producen tienen una incidencia en la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos. La existencia de riesgos psicosociales en el trabajo afectan, además de a la salud de los trabajadores, al desempeño del trabajo.

2.1.8.1. Contenido del puesto.

“Factores que definen la naturaleza general de un puesto”⁸

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

2.1.8.2. Estructura de la organización.

“Describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización”.⁹

La estructura organizacional ha sido siempre un factor importante que influye en el comportamiento de los individuos y grupos que componen la organización. La estructura de una organización contiene tres componentes: complejidad, formalización y centralización.

- a) *Complejidad*, se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización. Entre más sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrán en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil será coordinar a las personas y sus actividades.

- b) *Formalización*, grado en el que la organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Algunas organizaciones operan con un mínimo de lineamientos y poca formalidad. Otras, incluso tienen todo tipo de normas y reglamentos para instruir a los empleados sobre qué y no hacer.

⁸Ivancevich M. John, et Al. Comportamiento Organizacional. 7ª ed., editorial Mc Graw Hill. México 2009, pág. 178

⁹Stephen P. Robbins, Administración, 5ª ed. Editorial Prentice Hall. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, 1996, p 335.

c) *Centralización*, describe donde está la autoridad para la toma de decisiones. En algunas organizaciones, la toma de decisiones está muy centralizada en los niveles superiores de la gerencia. Los problemas fluyen hasta los altos ejecutivos, quienes deciden qué debe hacerse. En otras organizaciones, la descentralización se utiliza y la toma de decisiones se delega a los niveles bajos de la gerencia.

La falta de definición o conflicto de competencias, comunicación e información escasa o distorsionada, pocas o conflictivas relaciones personales, estilo de mando autoritario, aumentan los riesgos psicosociales en la empresa.

2.1.8.3. Características del empleo.

El esfuerzo por medir la percepción del contenido del puesto mediante respuestas de los empleados da como resultado la identificación de ciertas características: variedad, autonomía, interacción necesaria, interacción óptima, conocimientos y habilidades.

Los empleados que comparten percepciones, diseños de puesto y entornos sociales similares manifiestan características del puesto similar. Sin embargo, los empleados con percepciones diferentes manifiestan diferentes características en relación con el mismo puesto.

Un mal diseño del puesto, malas condiciones ergonómicas, de seguridad o higiene, salario inadecuado, aumentan los riesgos laborales.

2.1.8.4. Organización del trabajo.

“Es el conjunto de principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tienen asignadas unas determinadas funciones que deben realizar en un lugar de trabajo”¹⁰.

Para reducir los riesgos psicosocial es importante que tanto la empresa como el empleado elaboren turnos de trabajo adecuados para cada puesto de trabajo.

2.2. Estresores Laborales.

Existen situaciones o sucesos que imponen exigencias especiales a una persona, produciendo de tal manera, un impacto en el sistema nervioso y hormonal, estas acciones o agentes causantes del estrés se pueden agrupar de la siguiente manera:

ESTRESORES			
Externos			Internos
Del ambiente físico	De la tarea	De la organización	
Iluminación	Carga mental inadecuada	Conflictos de rol	Patrón de conducta A
Ruido		Ambigüedad de rol	Ansiedad
Temperatura	Control inadecuado	Jornada excesiva	Dependencia
Ambientes contaminados		Malas relaciones	Introversión
		Promoción/Desarrollo	Rigidez

¹⁰Sitio web: <http://www.elergonomista.com/dom02.html19/05/2012>.

2.2.1. Estresores Externos.

Estos se dividen en: Estresores del ambiente físico, Estresores de la tarea y Estresores de la organización.

2.2.1.1. Estresores del Ambiente físico.

Los estresores del ambiente físico se refieren a aquellas condiciones del ambiente de trabajo que están influyendo negativamente en la conducta del trabajador, por representar una molestia o fuente distractora que aumenta la necesidad de concentración o de superación por el trabajador para realizar correctamente la tarea encomendada.

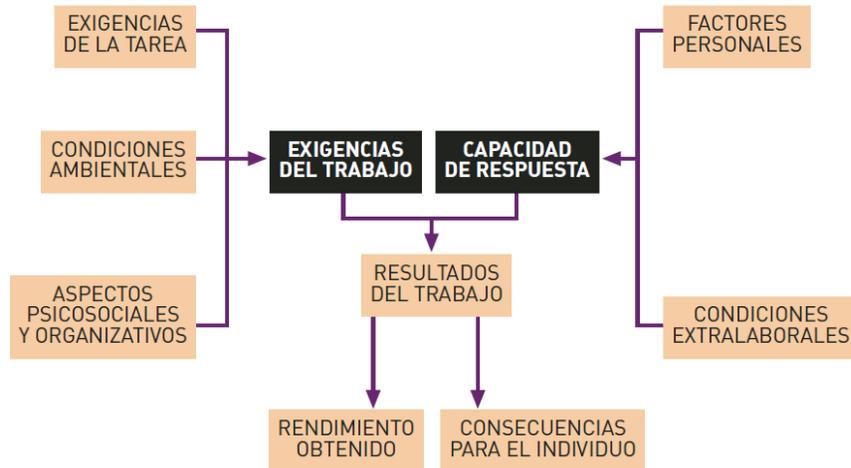
2.2.1.2. Estresores de la Tarea.

Los estresores de la tarea son aquellas características de la tarea que desequilibran el balance entre las percepciones de las personas, de las demandas que recaen sobre ellas y su habilidad o recursos para afrontarlas.

Son los estresores laborales más importantes y, por tanto deben ser tenidos en especial consideración.

La carga de trabajo mental es el grado de movilización de energía y capacidad mental que la persona pone en juego para desempeñar la tarea encomendada y está determinada por diversos factores que deben mantenerse balanceados, respecto a lo que el sujeto aporta (recursos) y lo que la tarea demanda (exigencias).

Si se rompe este equilibrio, ya sea por exceso de trabajo o dificultad o por carencia o excesiva facilidad del mismo, se produciría una situación estresante.



Esquema de las relaciones de los diferentes estresores y la respuesta del individuo dentro de la organización.

a) *Carga Mental Inadecuada.*

CARGA MENTAL INADECUADA		
SOBRECARGA	Cualitativa	Excesivas demandas mentales en relación con los conocimientos y habilidades
	Cuantitativa	Muchas operaciones en poco tiempo o ritmo demasiado elevado
INFRACARGA	Cualitativa	Tareas demasiado sencillas en relación con los conocimientos y habilidades
	Cuantitativa	Poco trabajo en demasiado tiempo

- *Sobrecarga de trabajo:* El volumen, la magnitud o complejidad de la tarea, está por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa tarea. Una causa común del estrés en el trabajo es asumir (o que esperen que uno asuma) demasiadas responsabilidades laborales. Frecuentemente surge cuando se fijan objetivos poco realistas de manera que desencadena una pérdida de la moral y su consecuente pérdida de productividad (Ejemplo: un trabajador que sobreestima su propia

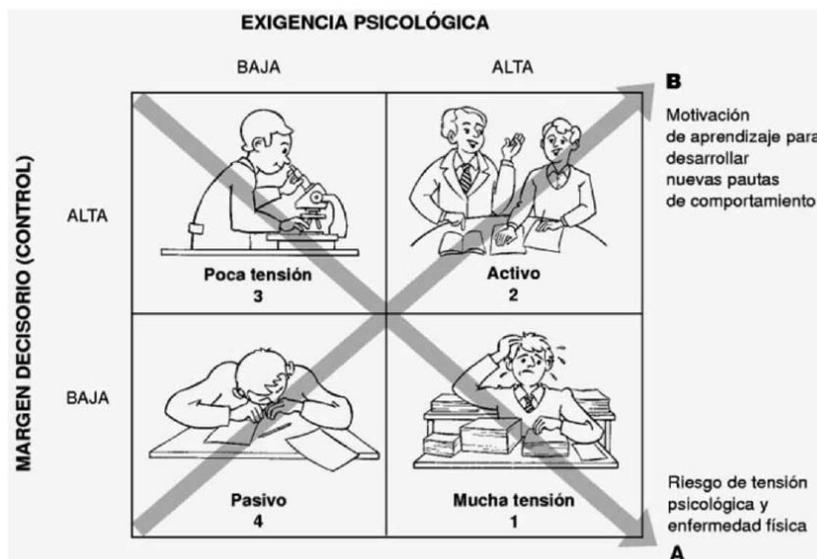
capacidad laboral con la intención de complacer o impresionar). También la presión en el trabajo se puede originar como consecuencia de instrucciones poco definidas.

- *Infracarga de trabajo:* El volumen de trabajo está muy por debajo del necesario para mantener un mínimo nivel de activación en el trabajador.
- *Infrautilización de habilidades:* Las actividades de la tarea están por debajo de la capacidad profesional del trabajador.

b) Control Inadecuado.

El control sobre la tarea es el grado en que el ambiente laboral permite al individuo influir sobre las actividades a realizar, el grado en que el individuo puede planificar su trabajo y determinar los procedimientos para desarrollarlo.

La falta de control sobre las tareas tiene consecuencias psíquicas y somáticas negativas, pero el exceso de control también puede ser negativo, sobre todo combinado con mucha responsabilidad y falta de claridad de objetivos. Ambos estresores de la tarea se combinan dando lugar a cuatro situaciones:



- *Falta de participación:* La empresa restringe o no facilita la iniciativa, la toma de decisiones, la consulta a los trabajadores tanto en temas relativos a su propia tarea como en otros aspectos del ámbito laboral.
- *Control:* Estricta supervisión por parte de los superiores, restringiendo el poder de decisión y la iniciativa de los trabajadores.
- *Formación:* Falta de entrenamiento previo al desempeño de una tarea.
- *Cambios en la organización:* Que supongan por parte del trabajador un gran esfuerzo adaptativo que no es facilitado por la empresa.
- *Responsabilidad:* Tareas peligrosas, responsabilidad sobre las personas.
- *Repetitividad:* No existe una gran variedad de tareas a realizar, suelen ser monótonas y son repetidas en ciclos de muy poco tiempo. "Es una actividad con un ciclo corto, que conlleva una gran repetición de secuencias gestuales y funciones mentales siempre idénticas. Ello supone para el trabajo un automatismo de ejecución que provoca fatiga y monotonía en el trabajo, igualmente se encuentra altamente relacionado con accidentes de trabajo." Los efectos nocivos más conocidos del trabajo repetitivo son trastornos en el músculo esqueléticos de la espalda y de los miembros superiores. El trabajo repetitivo tiene una gran relación con el estrés laboral y sus repercusiones sobre la salud de los trabajadores. Además de la realización cíclica de los mismos movimientos centenares o miles de veces que obliga al mantenimiento de posturas forzadas e incómodas, trabajo repetitivo significa también poca variedad de tareas, escasas oportunidades de aprendizaje, pocas cosas a decidir, monotonía y aburrimiento. En el área bancaria para los cajeros el trabajo se vuelve monótono y rutinario, por lo que puede llevar al empleado a sentirse desmotivado y sobre todo con cierto grado de estrés, por lo que su desempeño no será el adecuado.

- *Ritmo de trabajo*: El tiempo de realización del trabajo está marcado por los requerimientos de la máquina, concediendo la organización poca autonomía para adelantar o atrasar su trabajo al trabajador.

2.2.1.3. Estresores de la organización.

Respecto a los estresores de la organización se refieren a situaciones de la cultura y de la organización empresarial concreta que dificultan el desempeño del trabajo (conflicto de rol, jornada de trabajo...), la falta de definición de las tareas (ambigüedad de rol), las relaciones sociales o las expectativas de los trabajadores de promoción y desarrollo.

- **Ambigüedad de rol**: Existe una inadecuada información al trabajador sobre su rol laboral y organizacional, ocurre cuando los empleados carecen de conocimiento claro acerca de que comportamiento es el esperado en su trabajo.
- **Conflicto de rol**: Existen demandas conflictivas o que el trabajador no desea cumplir. Surge cuando una persona recibe mensajes incompatibles con el comportamiento de rol apropiado, entre las facetas de conflicto de rol se encuentran: molestarse por exigencias laborales, insatisfacción laboral, presión por trabajar hasta tarde, llevarse trabajo a la casa.
- **Relaciones personales**: Problemática derivada de las relaciones que se establecen en el ámbito laboral tanto con superiores y subordinados como con compañeros de trabajo, las malas relaciones pueden ser desconfianza, poco apoyo y falta de interés para escuchar y enfrentar los problemas que confronta un grupo.
- **Inseguridad en el trabajo**: Incertidumbre acerca del futuro en el puesto de trabajo.
- **Promoción**: La organización dificulta o no ofrece canales claros a las expectativas del trabajador de ascender en la escala jerárquica.

Otros estresores organizacionales muy importantes son los siguientes:

Cultura y clima organizacional

“La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”.¹¹

La esencia de la cultura en una organización depende de la forma en que realiza sus negocios, la manera de cómo trata a sus clientes y trabajadores, así como el grado de autonomía o libertad que existe en cada unidad de trabajo. La cultura organizacional representa entonces las percepciones de los dirigentes y colaboradores, ya que refleja la mentalidad de cada uno de ellos.

La cultura se debe alinear a ciertos aspectos de decisiones y acciones de la organización, como la planeación, la organización, la dirección y el control. Algunos aspectos de la cultura son más fáciles de percibir, pero otros son menos visibles y más difíciles. Algunos aspectos que son fáciles de identificar son la política, directrices, los métodos y procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada.

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes:

1. *Los artefactos*, constituyen el primer nivel de cultura, el más superficial, visible y perceptible. Son cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización.
2. *Los valores compartidos*, constituyen el segundo nivel de cultura y son valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funciona como justificación aceptada por todos los miembros.

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª ed., editorial McGraw Hill. México, D.F. 2009, pág. 177.

3. *Los supuestos básicos*, constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas.¹²

Por otra parte se tiene el clima organizacional, el cual “se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que originan diversos tipos de motivación entre los miembros”¹³

El Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El clima organizacional se desarrolla a partir del contacto directo del trabajador y su entorno laboral, donde el estado de motivación determina el comportamiento y acciones del personal, un ejecutivo tirano y autocrático puede crear una cultura llena de temor y aumentar el estrés en su personal.

2.2.1.4. Estresores Internos.

Los llamados estresores internos son característicos de la personalidad que aumentan la vulnerabilidad del sujeto ante el estrés. Estas características son maneras de comportarse o de entender la vida que se basan en la historia de aprendizaje individual y social del trabajador, y que pueden ser modificadas bajo terapia y entrenamiento.

¹² Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª ed., editorial McGraw Hill. México, D.F. 2009, pág. 177.

¹³ Opcit, pág. 120.

Existen ciertos aspectos de la personalidad que hacen a las personas más vulnerables al estrés:

- **Personalidad tipo A:** Hace referencia a una tipología de personalidad característica que se manifiesta en ciertos sujetos con un interés desmesurado por la perfección y por el logro de metas elevadas, una implicación muy profunda con su profesión que lleva al desarrollo de grandes esfuerzos, a una tensión constante, a una incapacidad de relajarse y a una preocupación constante por el tiempo. Estos sujetos son activos, enérgicos, competitivos, ambiciosos, agresivos, impacientes y diligentes.
- **Ansiedad:** Las personas ansiosas y nerviosas experimentan mayor nivel de conflicto que las no ansiosas.
- **Dependencia:** Las personas poco autónomas toleran mejor un estilo de mando autoritario y un ambiente laboral muy normalizado y burocratizado. Sin embargo, tienen más problemas en situaciones que implican tomar decisiones o cualquier tipo de incertidumbre y ambigüedad que las personas más independientes.
- **Introversión:** Ante cualquier problemática, los introvertidos reaccionan más intensamente que los extrovertidos, ya que son menos receptivos al apoyo social.
- **Rigidez:** Las personas rígidas presentan un mayor nivel de conflicto que las personas flexibles.
- **Formación, destrezas, experiencia y capacidad intelectual y física:** Tienen capital importancia como fuente de estrés, por la posible incongruencia que se puede dar entre la posición ocupada y la capacidad o capacitación del trabajador.
- **La mala condición física y los malos hábitos de salud:** Pueden disminuir de alguna manera la capacidad de enfrentarse a los problemas de trabajo.

- **Las necesidades del individuo:** Necesidad de contacto social, de intimidad, de reconocimiento personal, de autorrealización.
- **Las aspiraciones:** Deseos de logro personal, de alcanzar un determinado estatus, de dominar y controlar el trabajo.
- **Las expectativas:** Esperanzas que el individuo tiene de obtener en su trabajo ciertos beneficios personales, sociales.
- **Los valores:** La adhesión al principio de autoridad, importancia del trabajo o del status.

Conviene señalar que junto a estos estresores encontramos un quinto tipo vinculado a la **relación trabajo / familia** que consiste en la necesidad de conseguir un equilibrio entre la vida de trabajo y la vida familiar. Como la situación familiar del trabajador influye en el trabajo. No se puede ignorar los problemas personales de los trabajadores, por el impacto o consecuencias que tienen en el lugar de trabajo. Por ello se necesita un método flexible en el trabajo para aquellos trabajadores que observemos con problemas familiares (enfermedades, divorcios...)

2.3. Consecuencias del estrés

Las consecuencias que trae el estrés en un ser humano, pueden ser muy diversas y numerosas, algunas de estas consecuencias pueden ser primarias y directas, otras pueden ser indirectas y construir efectos secundarios o terciarios, entre algunas consecuencias están:

- Efectos subjetivos:* como ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, poca autoestima, nerviosismo y soledad.
- Efectos conductuales:* propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales excesiva ingestión de alimentos o pérdida del apetito, etc.

- c) *Efectos cognoscitivos*: incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a las críticas y bloqueo mental.
- d) *Efectos organizacionales*: ausentismo, relaciones laborales pobres, baja productividad, alto índice de accidentes, rotación de personal, clima organizacional pobre, antagonismo e insatisfacción en el trabajo. Puede producir un incremento de accidentes, el trabajador se encuentra en un estado de ansiedad y nerviosismo que le impide estar concentrado para el desarrollo de su trabajo. Puede dar lugar al absentismo laboral o bajo rendimiento, debido a las consecuencias para la salud mental y psicológica del trabajador es lógico que esta situación se compatibilice con altas y bajas. Puede conducir al trabajador a la incapacidad laboral temporal o permanente por alteraciones somáticas o psicológicas. Puede determinar un clima psicosocial insano en las organizaciones, donde la calidad y cantidad de lo producido se ve gravemente afectado.¹⁴

2.4. Como Combatir el Estrés.

El planteamiento idóneo para abordar el estrés laboral en una organización de trabajo sería prevenir las causas que originan el fenómeno (estresores). Además de actuar sobre las causas también se podría dotar a los trabajadores/as de la organización de estrategias de adaptación sobre aspectos difícilmente abordables mediante medidas organizativas. Los pasos a seguir en la intervención hacia la organización son:

1. Compromiso de la dirección, concienciación sobre el fenómeno.
2. Identificación, análisis y valoración de las causas que pueden provocar el estrés (sobrecarga de trabajo, repetitividad del trabajo, falta de participación, ambigüedad rol, etc.)
3. Estudio y propuesta de soluciones
4. Diseñar la intervención (cómo, dónde, cuándo, quién)

¹⁴Ivancevich M. John. Estrés y Trabajo: Una perspectiva Gerencial. 2ª Edición. Editorial Trillas, México D.F.1989. Pág. 27 y 28.

5. Llevar a cabo la intervención y una vez llevada a cabo habría que hacer un seguimiento para comprobar que las medidas adoptadas son adecuadas y suficientes para reducir o eliminar el estrés.

La intervención por parte de la empresa se hará desde dos puntos de vista:

1. Preventivo.

- Sobre la Organización: adaptando el puesto de trabajo al trabajador/a con sistemas de trabajo, sistemas de información y comunicación, sistemas de regulación de conflictos, estilo de mando.
- Sobre el Individuo: Formación sobre el funcionamiento interno, ejecución del trabajo, resolución de conflictos. De esta manera el trabajador no tendrá por ejemplo ambigüedad del rol, ya que conocerá perfectamente sus funciones.

2. Terapéutico.

Servicios de Apoyo: Médico y psicológico. Son numerosas las empresas que deja abiertas vías de comunicación para los trabajadores/as, de forma que si uno de ellos se ve afectado por un fenómeno como éste, no sólo deberá comunicarlo, sino que la empresa estará dotada de personal de apoyo o empresa externa para que el trabajador/a se recupere.

2.4.1. Indicadores del Estrés.

Se pueden fijar una serie de indicadores que pueden ayudar a detectar un problema de presencia de estresores en la empresa.

Indicadores de estrés en la empresa	Disminución de la producción
	Falta de cooperación
	Aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo
	Necesidad de una mayor supervisión del personal
	Aumento de quejas de los clientes
	Empeoramiento de las relaciones humanas
	Falta de orden y limpieza
	Aumento del absentismo
	Aumento de incidentes y accidentes
	Aumento de quejas al servicio médico
	Aumento del consumo del tabaco, alcohol y medicamentos

2.5. Medidas Preventivas para Combatir el Estrés Laboral.

2.5.1. Ambiente Físico.

a) Condiciones de trabajo

Grado de comodidad y apoyo a la productividad del entorno laboral”¹⁵.

Las condiciones laborales forman parte del medio ambiente físico o son manifestaciones de sucesos ambientales en este contexto, ambiental se refiere a las condiciones físicas del medio ambiente a las que es necesario que se adapte el empleado para mantener la homeostasis. En pocas palabras las condiciones laborales son percibidas normalmente por uno o más de los cinco sentidos.

b) Seguridad en el trabajo

“Es el conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas”¹⁶.

Un plan de seguridad implica los siguientes requisitos:

1. La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff frente su especialización.
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos.
3. La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.
4. El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo.

¹⁵Ivancevich M. John. Estrés y Trabajo: Una perspectiva Gerencial. 2ª Edición. Editorial Trillas, México D.F.1989.Pág.86.

¹⁶Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª ed. editorial McGraw Hill. México, D.F. 2009, pág. 482

5. La seguridad del trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios, control de cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y elección, adquisición y distribución de vestuario del personal en determinadas áreas de la organización.¹⁷

2.5.2. Actividades que realiza el empleado.

a) Auto evaluación.

“Consiste en que el empleado se evalúa su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso”¹⁸.

En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En realidad cada individuo puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrán lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales.

b) Capacitación.

“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo”¹⁹

¹⁷ Sitio web:<http://www.monografias.com/trabajos28/seguridad-laboral/seguridad-laboral.shtml>.19/05/2012.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª ed., editorial McGraw Hill. México, D.F. 2009, pág. 249.

¹⁹Opcit pág. 503.

La capacitación es un factor muy importante que todas las empresas deben utilizar, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados organizacionales. La capacitación está orientada al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño del trabajo.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. *El diagnóstico*, consiste en un inventario de las necesidades a las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. *El diseño*, consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. *La implementación*, es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. *La evaluación*, consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.²⁰

c) Retroalimentación

“Es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. Funciona como una información de regreso que la persona recibe mientras trabaja y que le revela cómo desempeña su tarea o cómo marcha su actividad”.²¹

La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada. Se presenta solo cuando el empleado conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o días es perfectamente visible y palpable.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª ed., editorial McGraw Hill. México, D.F. 2009, pág. 376.

²¹ Opcit pág. 212.

Existen ciertas dimensiones esenciales que crean satisfacción intrínseca como resultado del cumplimiento de la tarea, estas permiten lo siguiente:

- La persona utiliza varias habilidades y competencias personales para ejecutar su trabajo.
- La persona tiene cierta autonomía, independencia y autodirección para ejecutar sus tareas.
- La persona hace algo significativo y que tenga cierto sentido o razón de ser.
- La persona se siente personalmente responsable del éxito o fracaso de las tareas en función de sus propios esfuerzos.
- La persona percibe y evalúa su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo, sin intervención de terceros ni del jefe.

d) Exigencias para cumplir metas.

La mayoría de empleados se sienten presionados cuando en la empresa le exigen cumplir con cierto nivel de metas, lo que origina estrés en los empleados. Muchas veces se quedan sin cumplirlas, ya sea por falta de planeación o porque simplemente son tan altas las expectativas que no se ajustan a sus capacidades.

Algunos autores han establecido algunos consejos de cómo lograr las metas en la organización:

1. *Defina claramente sus metas.* Medite sobre las cosas que desearía mejorar, tanto en su vida -esto debe hacerse en primer lugar- como en su trabajo. Plantearse los objetivos de manera clara, no ambigua, ayudará también a sus colaboradores. Es muy recomendable escribir los objetivos y tenerlos visibles, ya sea en casa o en la oficina.
2. *Procure que dichos objetivos sean siempre medibles (o, al menos, definibles).* Todas las metas deben tener una fecha orientativa. Es de gran

utilidad que cuando usted las ponga por escrito, añada igualmente una fecha límite para poder controlar si las ha cumplido.

3. *Sea siempre realista y desafiante a la vez. Intente fijar objetivos "elevados".* Si no los consigue cumplir a la primera, no se desaliente. No deje que estos fracasos le aparten de su camino.
4. *Sus objetivos deberán ser siempre compatibles entre sí.* No debe fijarse ninguno que esté en conflicto con los demás. Este conflicto crearía confusión en usted mismo y entre sus colaboradores.
5. *Los objetivos deben incluir propósitos relativos a la acción o al desempeño de una tarea.* De esta manera, sus colaboradores no tendrán dudas sobre lo que deben hacer para cumplirlos.
6. *Una vez que haya conseguido los objetivos fijados, prémiese.* Al mismo tiempo de escribirlos y ponerles fechas, usted deberá señalar una recompensa por su cumplimiento. Esto le animará a perseverar en ellos. Otro tanto debe hacerse con los premios a los colaboradores. La productividad mejorará notablemente.²²

e) Oportunidades de ascenso.

Un ascenso significa subir un peldaño en la estructura de la empresa. La organización debe brindar oportunidades de progreso, para que el empleado se sienta motivado y por ende su rendimiento sea el mejor.

²² Sitio web:<http://www.elmundo.es/sudiner/noticias/act-39-2.html>.19/05/2012

2.5.3. Productividad laboral.

“La productividad es la relación de la efectividad (salida) con el costo para lograr tal nivel de efectividad (entrada)”²³.

Para que una empresa obtenga una buena productividad laboral debe optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, con el fin de promover la competitividad de la economía, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva e incrementar los ingresos de los trabajadores.

Algunos aspectos que tienen que ver con la productividad laboral son:

1. Trato con clientes

Sin duda el éxito de toda empresa depende de la demanda de los clientes, por lo tanto es indispensable que éstos reciban una adecuada atención, ya que ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el mundo de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

²³Landy J. Frank, et Al. Psicología Industrial; editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 2005, pág. 166.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- *Cortesía:* Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- *Atención rápida:* A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- *Confiabilidad:* Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- *Atención personal:* Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- *Personal bien informado:* El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- *Simpatía:* El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.²⁴

2. Calidad

“Es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes”²⁵.

En la competencia globalizada de hoy en día, una empresa efectiva suele ser la que ofrece o presta a sus clientes productos o servicios de buena calidad.

²⁴ Sitio web: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>. 18/05/2012.

²⁵ Ivancevich M. John, et Al. Comportamiento Organizacional. 7ª ed., editorial Mc Graw Hill. México 2009, pág. 24.

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

- a) *Dimensión técnica*: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
- b) *Dimensión humana*: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
- c) *Dimensión económica*: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa.

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

3. Parámetros de la calidad

- *Calidad de diseño*: es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- *Calidad de conformidad*: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- *Calidad de uso*: el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.
- *El cliente es el nuevo objetivo*: las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.²⁶

²⁶ Sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad.19/05/2012>.

4. Tecnología.

Woodwar (1965) descubrió en su estudio clásico que el diseño óptimo, organizacional está en función de la tecnología. Las limitaciones tecnológicas en una organización pueden aumentar el número de estresores potenciales. La tecnología, como se utiliza aquí, se refiere a las formas en que la organización transforma los recursos y otros instrumentos, en productos deseables.

La tecnología puede ser muy útil, por ejemplo, para eliminar intrincados pasos, papeleos y aprobaciones que atrofian el desempeño cotidiano del trabajador y que matan su creatividad e iniciativa; o para desarrollar sistemas innovadores, fiables y amplios que permitan a los directivos comunicarse de manera efectiva con sus trabajadores y reconocer la importancia de sus contribuciones, tales como el correo electrónico, el chat, la videoconferencia, el blog, las redes sociales, entre otros.

5. Compañeros de trabajo

“Es el grado de competencia y apoyo de los compañeros de trabajo, y si éstos son amigables”²⁷.

El compañerismo en el entorno laboral, es uno de los principales remedios contra el estrés, ya que influye en los trabajadores de forma positiva permitiendo que haya verdadero trabajo en equipo.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

²⁷Ivancevich M. John, et Al. Comportamiento Organizacional. 7ª ed., editorial Mc Graw Hill. México 2009, pág. 86.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

6. Programa de relaciones con los empleados.

Según Milkovich y Boudreau, las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- *Comunicación:* la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirle sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- *Cooperación:* la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- *Protección:* el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protecciones contra posibles retaliaciones o persecuciones.
- *Asistencia:* la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- *Disciplina y conflicto:* la organización debe tener normas claras para imponer disciplina y manejar el conflicto.²⁸

²⁸López del Cid Greysi Desiré, Salmerón Grande Carlos Enrique. Tesis sobre el estrés laboral. Facultad Multidisciplinaria Oriental, Departamento de Administración de Empresas, año 2011.

2.5.4. Desempeño del personal

El desempeño se define como “acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; se miden en términos del rendimiento del trabajador”²⁹.

El desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien; no es la consecuencia o resultado de la acción, es la acción misma.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de toda empresa, por tal razón existe un constante interés por parte de la organización para mejorar el desempeño de sus empleados.

a) Satisfacción Laboral.

“Es la actitud que tienen los trabajadores hacia su puesto. Se deriva de la percepción que tiene de los puestos”³⁰.

Para algunas personas, un trabajo que exige responsabilidad y supone retos quizá tenga un valor neutro o incluso negativo según su educación y experiencia anterior en un trabajo que proporciona resultados intrínsecos. Para otros, estos resultados del trabajo pueden tener valores muy positivos.

La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar sus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés.

b) Sueldo, Incentivos Salariales.

“Cantidad de sueldo recibida y la justicia en el sueldo”³¹

La remuneración salarial es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más influyen en la vida diaria de los trabajadores.

²⁹Landy J. Frank, et Al. Psicología Industrial; editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 2005, pág. 165.

³⁰Ivancevich M. John, et Al. Comportamiento Organizacional. 7ª ed., editorial Mc Graw Hill. México 2009, pág. 177.

³¹Opcit pág. 86.

Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado. La negociación colectiva en la empresa o en el sector y un diálogo social tripartito en el plano nacional son las mejores vías para determinar el nivel de los salarios y resolver conflictos potenciales.

Que las personas se encuentren motivadas, se apasionen por sus trabajos y se enfoquen en lograr los objetivos organizacionales, son retos que enfrentan las empresas. La relación pago-rendimiento parece ser una fuente para conseguir trabajadores altamente motivados.

Las "recompensas" en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad, un estudio de TheEconomistIntelligenceUnit (EIU), "Motivating and Rewarding Managers", acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos muestra resultados en esta dirección. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

El dinero solo motiva a los individuos que ya están motivados.

En fin, la recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, estudios, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, etc., de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados.

c) Conocimientos

“Constituye el resultado de aprender, de forma continua, dado que es la moneda más valiosa del siglo XXI.”³²

El conocimiento se adquiere a través de educación formal o la capacitación o se acumula mediante experiencias específicas. El conocimiento está estrechamente relacionado con la habilidad cuando se consideran las habilidades necesarias en un puesto. El conocimiento apoya el desarrollo de habilidades y se presenta de varias formas. Puede ser muy básico o elemental o sofisticado. Existe el conocimiento tácito el cual está orientado a la acción, adquirido sin ayuda directa de otros, que permite a los individuos lograr metas con valor personal.

d) Aptitudes

“Una actitud es un estado mental de preparación aprendida y organizada por medio de la experiencia y ejerce una determinada influencia en la respuesta de una persona ante la gente, objetos y situaciones con que se relaciona”³³.

Las actitudes son parte intrínseca de la personalidad de un individuo, determinan el comportamiento debido a que se vinculan a la percepción, personalidad, sentimientos y motivación.

Es innata y puede definirse mediante las siguientes características:

- Predisposición natural para determinado trabajo o tarea
- Existe sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje
- Se evalúa por medio de comparaciones
- Permite pronosticar el futuro del candidato
- Con el entrenamiento se transforma en capacidad
- Posibilita la orientación hacia determinado cargo en el futuro
- Es el estado latente y potencial del comportamiento.

³²Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª ed., editorial McGraw Hill. México, D.F. 2009, pág. 50.

³³Ivancevich M. John, et Al. Comportamiento Organizacional. 7ª ed., editorial Mc Graw Hill. México 2009, pág. 83

e) **Habilidades**

“Es utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar”.³⁴

Las habilidades dependen de las capacidades, la personalidad y el conocimiento, y se desarrollan mediante la práctica. Las habilidades técnicas y relacionadas con el trabajo son tan variadas como los puestos y las tareas.

Cabe destacar que la habilidad puede ser una **aptitud innata** (es decir, transmitida por la vía genética) o **desarrollada** (adquirida mediante el entrenamiento y la práctica). Por lo general, ambas cuestiones se complementan: una persona puede haber nacido con habilidad para jugar al tenis, pero tendrá que entrenar muy fuerte si quiere desarrollar su talento y poder competir a nivel profesional.

2.6. Liderazgo.

“Es el uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles”³⁵

2.6.1. Tipos de liderazgo según CyrilLevicki

El tratadista CyrilLevicki, en su libro El gen del liderazgo, propone la existencia de siete tipos de líder:

- *Líder carismático*: Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

³⁴Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª ed., editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 2009, pág. 50.

³⁵Ivancevich M. John, et Al. Comportamiento Organizacional: Liderazgo. 7ª ed., editorial Mc Graw Hill. México 2009, pág. 492.

- *Líderes de inteligencia superior:* su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente calificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.
- *Líder autocrático:* Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.
- *Líder pastor:* muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
- *General en jefe o general del ejército:* llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.
- *Líderes de la realeza:* tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de

desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

- *Líder natural*: Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.³⁶

Según James Stoner (1996), “los líderes tienen dos funciones importantes que se expresan en dos estilos de liderazgo.

- *Estilo de liderazgo orientado a las tareas*, los gerentes que tienen este estilo ejercen una supervisión estrecha a los empleados, para asegurarse que las tareas se efectúe de manera satisfactoria. En este estilo se le da más importancia a terminar el trabajo que a la satisfacción personal de los empleados.

- *Estilo de liderazgo orientado a los empleados*, este estilo de liderazgo concede mayor importancia a la motivación de los subordinados que al control de estos. Pretende crear relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces, pueden participar en las decisiones que les afectan.

La mayoría de los gerentes aplican, un poco de cada uno, pero se deben tomar en cuenta las características de los subalternos antes de aplicar cualquiera de los estilos de liderazgo.³⁷

³⁶ Sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo19/05/2012>.

³⁷ James Stoner, A. F. y otros, Administración, 6 Ed., Printice Hall, México 1996, pág. 518

2.7. Medidas Terapéuticas para Combatir el Estrés Laboral.

Se deberá intervenir a nivel colectivo, ya que "la mayoría de los estresores lo serán para la mayoría de los trabajadores durante la mayor parte del tiempo". Así todo, se podría recurrir a estrategias individuales que pueden considerarse, haciendo una similitud con lo ocurrido con otros riesgos, como un equipo de protección individual.

2.7.1. Métodos de motivación y relajación.

“La motivación se define como los procesos que inciden en la dirección, intensidad, y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.³⁸

Según la definición la motivación consta de tres elementos importantes: *la dirección* que se refiere a lo que un individuo elige hacer cuando se le presentan varios cursos de acción alternos. *La intensidad* se relaciona con la fuerza de la respuesta del individuo una vez hecha la elección. Por último, *la persistencia* se refiere a la resistencia del comportamiento, o cuánto tiempo mantendrá su esfuerzo la persona.

Es importante aplicar técnicas, métodos, acciones que permiten motivar y relajar a los empleados. No es necesario aplicarlas a la vez ni aplicarlas todas, sino que la empresa debe conocer las necesidades del trabajador, sus propias necesidades y actuar en consecuencia, sabiendo que el recurso humano es un valor muy importante que se debe cuidar, y por tanto se debe diseñar una estrategia de motivación y relajación laboral adecuada a cada trabajador.

³⁸Ivancevich M. John, et Al. Comportamiento Organizacional: Motivación. 7ª ed., editorial Mc Graw Hill. México 2009, pág. 137.

2.7.2. Teorías de la motivación

Existen muchas teorías de la motivación, cada una de ellas pretende describir el comportamiento de las personas desde una perspectiva distinta, contribuyendo a que los empleados tengan satisfacción y buen desempeño laboral.

2.7.2.1. Métodos motivacionales basado en contenido

Los métodos de motivación basada en contenido se agrupan en cuatro categorías: Jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer. La teoría de dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland.

1. Jerarquía de necesidades de Maslow.

La esencia de la teoría de Maslow es que las necesidades forman parte de una jerarquía. Las necesidades del nivel inferior son fisiológicas, y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización. Estas necesidades se definen de la siguiente manera:

- a) *Fisiológicas*: Necesidad de alimento, bebida, refugio, alivio del dolor.
- b) *Salud y seguridad*: Necesidad de estar libre de amenazas, es decir, la seguridad ante sucesos o entornos amenazadores.
- c) *Pertenencia social y amor*: Necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
- d) *Estima*: Necesidad de autoestima y estima de los demás.
- e) *Autorrealización*: Necesidad de satisfacerse aprovechando al máximo las capacidades, habilidades y potencial.

La teoría de Maslow supone que la persona trata de satisfacer las necesidades más elementales (fisiológicas) antes de dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior.

2. Teoría de ERC de Alderfer.

Alderfer coincide con Maslow en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía. Sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone sólo comprende tres conjuntos de necesidades:

- a) *Existencia*: Necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.
- b) *Relaciones*: Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
- c) *Crecimiento*: Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

La teoría de Alderfer sobre la motivación ofrece un indicador interesante a los administradores acerca del comportamiento. Si se bloquean las necesidades de orden superior de un subordinado (por ejemplo, crecimiento), acaso por política o falta de recurso de la compañía, entonces el administrador le conviene redirigir los esfuerzos del subordinado hacia las necesidades de relaciones o existencias. La teoría ERC supone que los individuos están motivados para entregarse a comportamientos que satisfagan una de las tres series de necesidades.

3. Teoría de dos factores de Herzberg.

Herzberg creó una teoría de contenido conocida como teoría de dos factores de la motivación. Los dos factores se denominan: insatisfactores – satisfactores o higiénicos – motivacionales, o factores extrínsecos e intrínsecos, según el nivel de la teoría. La investigación original que condujo a la teoría dio lugar a dos conclusiones específicas.

En primer lugar, hay un conjunto de condiciones *extrínsecas*, el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes las condiciones. Si estas condiciones están presentes, esto no por fuerza motiva a los empleados. Estas condiciones son los factores de *insatisfacción* o factores

de *higiene*, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de “no satisfacción”. Algunas son: Salario, seguridad en el trabajo, condiciones laborales, condición social, etc.

En segundo lugar, un conjunto de condiciones *intrínsecas*, el contenido del trabajo, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios. A este conjunto de condiciones se denominan factores de *satisfacción* o factores *motivacionales*, e incluyen: logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, el trabajo mismo y la posibilidad de crecimiento.

4. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

McClelland propuso una teoría sobre la motivación que se asocia estrechamente con conceptos del aprendizaje. Considera que muchas necesidades se adquieren de la cultura. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Afl) y la necesidad de poder (n Poder).

McClelland sostiene que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a recurrir a un comportamiento que le genere satisfacción.

2.7.2.2. Método motivacional de procesos

El método basado en la teoría de procesos se agrupa en tres categorías: Teoría de la expectativa, de la equidad y del establecimiento.

1. Teoría de las expectativas

Víctor Vroom planteó una de las explicaciones más populares sobre la motivación. Esta teoría supone que los empleados tienen más probabilidades de estar motivados cuando perciben que sus esfuerzos generarán un buen desempeño, y, en última instancia, las recompensas y los resultados deseados.

2. Teoría de la equidad.

Esta teoría examina la respuesta de una persona a las discrepancias percibidas en proporción de sus insumos, resultados y la de la persona de referencia. La teoría de la equidad explica la influencia que ejercen las percepciones sobre el trato justo que reciben las personas en los intercambios sociales en el trabajo. En esta teoría se le da importancia a la persona, comparación con los demás, insumos y resultados.

3. Teoría del establecimiento de metas.

En esta teoría hay un interés considerable por aplicar el establecimiento de metas a los problemas y temas organizacionales. Una meta es el resultado que una persona, equipo o grupo trata de lograr mediante su comportamiento y acciones. Según esta teoría las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes primarios del comportamiento.

En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.³⁹

³⁹ Ivancevich M. John, et Al. Comportamiento Organizacional: Capítulo 5: Motivación. 7ª ed., editorial Mc Graw Hill. México 2009.

2.7.3. Técnicas de motivación

Existen técnicas que se pueden aplicar en una organización para generar un clima de trabajo que estimule a los trabajadores y los motive.

- a) *Adecuación persona-puesto de trabajo*: Los procesos de selección de personal tienen especial importancia a la hora de seleccionar a la persona idónea para el puesto de trabajo, esto es, con los conocimientos, capacidades o habilidades y la experiencia necesarias para desempeñar el trabajo en cuestión.
- b) *Manual de acogida de nuevos empleados*: Su finalidad es conseguir la incorporación eficaz de los nuevos contratados, informándoles de la política de empresa, su funcionamiento, composición, relaciones interpersonales, etc., de manera que se logre una rápida integración en la empresa.
- c) *Establecimiento de Objetivos*: Consiste en fijar las metas que la empresa debe conseguir en un período de tiempo concreto, que se debe indicar para poder comprobar el grado de consecución de los mismos. Dichos objetivos, deben ser posibles, desafiantes (que supongan un esfuerzo y un reto para el trabajador) y medibles (para comprobar su consecución o no).
- d) *Reconocimiento del trabajo*: Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos, al ampliar los niveles de satisfacción así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.
- e) *La mejora de las condiciones de trabajo*: Se refiere a una mejora del entorno de trabajo, favoreciendo la confortabilidad en el trabajo.
- f) *Enriquecimiento del trabajo*: En el caso de trabajos monótonos, consistentes en realizar una actividad rutinaria, se podrá favorecer la motivación aumentando el número de tareas de cada puesto, o bien haciendo el trabajo más desafiante, con mayor autonomía haciendo sentir al trabajador responsable de su propio trabajo.

- g) *Participación en la empresa*: Permite lograr un mayor grado de compromiso e identificación con la empresa, estimulando y canalizando la capacidad creativa e innovadora de los individuos, incrementando la calidad y la productividad en el trabajo.
- h) *Formación y desarrollo profesional*: Son herramientas que permiten a los trabajadores una adquisición o actualización de conocimientos, mejora de las habilidades para un mejor desempeño. Esto supone un enriquecimiento laboral y personal del trabajador.
- i) *Evaluación del desempeño*: Se trata de evaluar el rendimiento del trabajador y el logro de los objetivos. Es conveniente realizarlo de forma periódica, facilitando en todo caso la información acerca de los resultados de dicha evaluación.⁴⁰

2.7.4. Técnicas de relajación

Las técnicas de relajación son una herramienta muy demandada en la sociedad actual donde el estrés y la prisa son fuente de malestar psicológico para gran parte de la población. La relajación, una técnica clásica en psicología, sigue siendo ampliamente utilizada, tanto como fin en sí misma, como medio de complementación de otros tipos de intervención.

El objetivo fundamental de los métodos de relajación (técnicas de relajación) consiste en la producción, bajo control del propio sujeto, de estados de baja activación del sistema nervioso autónomo. Estos estados de baja activación se logran como una consecuencia del establecimiento de determinadas actitudes y actividades cognitivas.

⁴⁰ Sitio web: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tecnicas-de-motivacion-laboral/>.12/05/2012.

Entre las técnicas de relajación que permiten reducir el estrés laboral se encuentran:

- a. *La respiración:* Un control adecuado de nuestra respiración es una de las estrategias más sencillas para hacer frente a las situaciones de estrés y manejar los aumentos en la activación fisiológica provocados por éstas. El objetivo de las técnicas de respiración es facilitar el control voluntario de la respiración y automatizarlo para que pueda ser mantenido en situaciones de estrés.
- b. *Técnicas de relajación progresiva:* Son útiles en la ansiedad, depresión, impotencia, baja autoestima, fobias, miedos, tensión muscular, hipertensión, cefaleas, alteraciones digestivas, insomnio, tics, temblores, etc.
- c. *Técnicas de autohipnosis:* Altamente eficaces en cefaleas, dolores de cuello y espalda, alteraciones digestivas como el colon irritable, fatiga, cansancio crónico, insomnio, trastornos del sueño.
- d. *Técnicas de entrenamiento autógeno:* Útiles en tensión muscular, hipertensión, alteraciones digestivas, fatiga, cansancio crónico, insomnio y otras alteraciones del sueño.
- e. *Técnicas de detención del pensamiento:* Útiles en ansiedad ante situaciones concretas, fobias, miedos, obsesiones, pensamientos indeseados.
- f. *Técnica del rechazo de ideas absurdas:* Se utiliza en procesos ansiosos generalizados, depresión, desesperanza, impotencia, baja autoestima, hostilidad, mal humor, irritabilidad, resentimiento, etc.
- g. *Técnicas de afrontamiento de problemas:* Utilizadas en fobias y miedos y en ansiedad ante situaciones determinadas.

- h. *Técnica de afrontamiento asertivo*: Técnicas utilizadas en obsesiones, pensamientos indeseados, en problemas de comunicación y ansiedad ante situaciones personales.

- i. *Técnicas de biorretroalimentación*: Efectivas en procesos ansiosos generalizados, tensión muscular, hipertensión, cefaleas, dolores de cuello y espalda, espasmos musculares, tics, temblores, etc.⁴¹

⁴¹ Sitio web: http://www.geosalud.com/Salud%20Ocupacional/estres_laboral.htm. 12/05/2012.

Capítulo III

3. Metodología de la investigación

3.1 Tipo de Estudio

La investigación a realizar se identifica como un estudio descriptivo, con la metodología cualicuantitativa, ya que solamente se describirán procesos.

3.2 Universo o Población

Es necesario determinar a quiénes y a cuántas personas se aplicará los instrumentos de recolección de datos y la manera de cómo se elegirán esas personas, para que los resultados que se logren puedan ser generalizados a la población en su totalidad, es decir que tengan homogeneidad.

La población que se tomará como objeto de estudio serán las 83 personas que laboran en las distintas sucursales del Banco Agrícola en la Ciudad de San miguel. Para el caso de los clientes la población es de 20,000 que mensualmente obtienen servicios del Banco.

3.3 Muestra

La fase del diseño de la muestra como parte esencial del proceso de investigación está íntimamente relacionada con la estructuración de los instrumentos para recoger los datos, con las técnicas estadísticas susceptibles de emplearse para el análisis y con la generación de los resultados.

En la investigación se utilizará el método no probabilístico con el muestreo intencional o de conveniencia, donde se seleccionarán directamente a un grupo representativo de todos los 83 empleados y 20,000 usuarios que conforman la población. Para ello se determinará con la formula siguiente.

Para calcular la muestra de los empleados y clientes, se utilizará la fórmula estadística para población finita utilizando un margen de error del 0.05%, para cada una.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.5)

Q= Probabilidad de fracaso (0.5)

N= Población (83)

E= Error muestral (0.05)

Sustituyendo se tiene:

Muestra de empleados

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(83)}{(83 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.25)(83)}{(82)(0.0025) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = \frac{(0.96)(83)}{0.205 + 0.96}$$

$$n = \frac{79.68}{1.165}$$

n = 68Total de muestra de empleados

Muestra de clientes

Como la población para los usuarios es de 20,000 mensual, la muestra según la fórmula quedaría demasiado grande, por lo que se ha tomado a bien tomar solamente **100 usuarios** como muestra.

3.4 Fuentes para la recopilación de la información

3.4.1 Fuentes primarias

Los datos primarios son “los datos que el investigador obtiene directamente mediante cuestionarios, cédulas de entrevista, guías de investigación, observación ordinaria y participante, etcétera.”⁴²

Las fuentes de datos primarios utilizadas en el desarrollo de esta investigación a saber:

- ✓ Empleados del Banco Agrícola de la ciudad de San Miguel.

3.4.2 Fuentes secundarias

Los datos secundarios “se extrae de fuentes documentales (censos, estadísticas vitales, informes de investigación, etcétera). La información secundaria, según el caso, puede complementar a la primaria o servir de base para efectuar el análisis del problema.”⁴³

Para la investigación se ha obtenido información teórica de los siguientes instrumentos a saber:

- ✓ Libros de administración.
- ✓ Libros de estrés laboral.
- ✓ Libros de psicología.
- ✓ Tesis de estrés laboral.
- ✓ Sitios web
- ✓ Y otras fuentes bibliográficas

⁴² Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdés, México 2003, pág. 198.

⁴³Opcit.

3.5 Instrumentos de medición

3.5.1 Encuesta

“Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra”⁴⁴

Los métodos de recolección de datos serán:

- *El cuestionario*, el cual será dirigido a los empleados que laboran en el Banco Agrícola, así como a una parte representativa de sus clientes. Este instrumento constituye una forma concreta de la técnica de observación logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones.
- *La Entrevista*, la cual irá dirigida al Gerente de dicha empresa, para obtener una mejor perspectiva sobre el tema en estudio.

3.6 Validación de instrumentos

3.6.1 Prueba piloto

La prueba piloto sirve para “administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial, y de ser posible, la validez del instrumento.”⁴⁵

⁴⁴ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdez, México 2003, pág. 41

⁴⁵ Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la investigación. 4ª Edición. Editorial McGraw Hill, México 2008, pág. 306

3.7 Presentación de la información

Una vez obtenido la información a través del cuestionario y la entrevista se procederá a realizar el análisis e interpretación de datos. “El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. Por otra parte la interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.”⁴⁶

Los datos se representaran en un cuadro de siete columnas para su respectiva tabulación y posteriormente su análisis e interpretación.

No.	Objetivos	Pregunta	Alternativa			Análisis
			Si	No	Total	

⁴⁶ “Guía para realizar investigaciones sociales”, pág. 333

Capítulo IV

4. Análisis e interpretación de Resultados

Tabulación de resultados de entrevista dirigida al Gerente

No	OBJETIVOS	PREGUNTA	ALTERNATIVA			ANÁLISIS
			Si	No	Opinión.	
1	Conocer los métodos de motivación y relajación que se pueden utilizar para canalizar el estrés en el recurso humano del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.	3. ¿Conoce usted algunos métodos de relajación y motivación para canalizar el estrés de forma adecuada?	X		Ejercicios de respiración y meditación, actividades extra curri-culares.	Según la entrevista hecha al gerente del banco agrícola, este manifiesta que conoce algunos métodos de relajación y motivación para canalizar el estrés. Sugiere que el responsable directo de tratar el estrés es el mismo individuo..
		8. ¿Quién cree usted que es el responsable de canalizar de forma adecuada el estrés laboral?			Cada individuo.	
2	Reconocer los métodos de relajación y motivación que permitan canalizar el estrés de una forma adecuada para incrementar la productividad laboral en el recurso humano del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012	2. ¿Ha tomado algunas medidas para canalizar el estrés de sus empleados de una forma adecuada?		X	Realmente no se ha tomado en consideración.	Los métodos que utiliza el gerente para motivar a su personal están constituidos básicamente de estímulos verbales, capacitaciones frecuentes dentro y fuera de las instalaciones del banco. No emplea métodos para canalizar el estrés de sus subordinados y manifiesta que el estrés mal canalizados pueden ocasionar falta de concentración y aumento de la frecuencia de los errores disminuyendo la productividad individual.
		4. ¿De qué forma motiva a sus empleados y cada cuanto lo hace?			Con estímulos verbales que los ayuden a destacar lo positivo de cada día. Y se hace cada mañana antes de comenzar la jornada. Y Capacitaciones dentro y fuera de las instalaciones se hacen trimestralmente. También se realiza a base de competencia.	
		7. ¿Considera que el estrés laboral puede repercutir negativamente en la salud de sus empleados disminuyendo así su nivel de productividad?	X		Puede haber falta de concentración y con eso incrementar la frecuencia de errores.	
3	Determinar el grado en que las actividades que realiza el empleado coadyuvan a la satisfacción laboral en el recurso humano del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.	5. ¿Considera que sus empleados están motivados y satisfechos en el momento de realizar su trabajo?	X		En alguna medida si, por parte de algunos empleados pero otro porcentaje necesitan un poco más de energía y fortaleza para motivarse.	En el momento de realizar las actividades laborales no todos los empleados se encuentran motivados, algunos requieren de métodos dinámicos para motivarlos y no basta solo con estímulos verbales, es de gran provecho contar con un ambiente higiénico y seguro pues el manifiesta que es necesario e indispensable contar con este para que se desarrollen las actividades de forma adecuada y ayude de alguna manera a disminuir el estrés laboral.
		9. ¿Considera usted que un ambiente laboral agradable, seguro e higiénico beneficia para controlar y canalizar el estrés?	X		Si, un ambiente adecuado para desarrollar bien el trabajo es beneficioso para que las cosas salgan bien.	
4	Identificar de qué forma los factores psicosociales influye en los niveles de estrés del personal del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.	1. ¿Considera que las actividades laborales a las que se someten los empleados a su cargo son estresantes?	X		Si, sobre todo las relacionadas al puesto del trabajo, posiciones y posturas para atender al usuario, la intensidad de las actividades laborales puede ocasionar cansancio emocional y mental.	Las actividades relacionadas con el puesto de trabajo son los factores que causan mayor estrés en los empleados. Aspectos relacionados con posturas y posiciones de trabajo incómodas y pocas relajadas ocasionan dolor muscular y tensión en músculos de la nuca y espalda. La realización de trabajos repetitivos y monótonos encajados en un método de trabajo específico el cual no puede ser modificado ni alterado puede ocasionar cansancio emocional y mental. Y el trato frecuente con usuarios que perciben el grado de estrés del empleado no es beneficioso para el desarrollo adecuado de las actividades laborales.
		6. ¿Considera usted que el usuario puede percibir el nivel de estrés en sus empleados?	X		El empleado está en contacto frecuente con el usuario y este es quien percibe los estados de ánimos que el empleado afronta así como también su grado de motivación y su capacidad para atenderlo y ayudarlo a realizar sus transacciones.	
5	Crear un manual de manejo y prevención del estrés para mejorar el desempeño del personal del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.	10. Cree usted que la creación de un manual para canalizar el estrés sería beneficioso para mejorar las actividades laborales	X		Si ayudaría para que los empleados conociéramos de qué forma canalizar el estrés para que éste no nos afecte en nuestro desempeño laboral.	El Gerente considera que la creación de un manual que oriente y describa métodos para canalizar el estrés de forma adecuada puede ser beneficioso para mejorar las actividades laborales del lugar de trabajo.

Análisis e Interpretación de Resultados de Entrevista dirigida al Gerente del Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel.

Según la entrevista hecha al Gerente del Banco Agrícola, éste manifiesta que conoce algunos métodos de relajación y motivación para canalizar el estrés. Sugiere que el responsable directo de tratar el estrés es el mismo individuo, y considera que la creación de un manual que oriente y describa métodos para canalizar el estrés de forma adecuada puede ser beneficiosa para mejorar las actividades laborales.

Los métodos que utiliza el gerente para motivar a su personal están constituidos básicamente de estímulos verbales, capacitaciones frecuentes (trimestralmente) dentro y fuera de las instalaciones del banco. No emplea métodos para canalizar el estrés de sus subordinados y manifiesta que el estrés mal canalizado puede ocasionar falta de concentración y aumento de la frecuencia de los errores disminuyendo la productividad individual.

En el momento de realizar las actividades laborales no todos los empleados se encuentran motivados, algunos requieren de métodos dinámicos para motivarlos y no basta solo con estímulos verbales, es de gran provecho contar con un ambiente higiénico y seguro, pues el manifiesta que es necesario e indispensable contar con éste para que se desarrollen las actividades de forma adecuada y ayude de alguna manera a disminuir el estrés laboral.

Las actividades relacionadas con el puesto de trabajo son los factores que causan mayor estrés en los empleados. Aspectos relacionados con posturas y posiciones de trabajo incómodas y poco relajadas ocasionan dolor muscular y tensión en músculos del cuello y espalda.

La realización de trabajos repetitivos y monótonos encajados en un método de trabajo específico el cual no puede ser modificado ni alterado puede ocasionar cansancio emocional y mental. Y el trato frecuente con usuarios que perciben el grado de estrés del empleado no es beneficioso para el desarrollo adecuado de las actividades laborales.

Tabulación de resultados de cuestionario dirigido a empleados

No	OBJETIVOS	PREGUNTA	ALTERNATIVA			ANALISIS
			Si	No	Total	
1	Conocer los métodos de motivación y relajación que se pueden utilizar para canalizar el estrés en el recurso humano del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.	1- ¿Ha escuchado hablar del estrés laboral?	61	7	68	Los empleados del banco encuestados en su mayoría cajeros manifestaron que están conscientes y conocen el termino estrés laboral, que su incorrecta canalización y descuido puede ocasionar errores y entorpecer sus actividades laborales así como afectar a sus familias y a personas que los rodean, conocen métodos para canalizar el estrés de los cuales han escuchado hablar, entre ellos mencionaron escuchar música, asistir a una iglesia, practicar deportes. ⁴⁷
		2- ¿Conoce usted de métodos para canalizar el estrés?	61	7	68	
		3- ¿Considera que el estrés puede entorpecer la realización de sus actividades laborales?	65	3	68	
2	Reconocer los métodos de relajación y motivación que permitan canalizar el estrés de una forma adecuada para incrementar la productividad laboral en el recurso humano del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012	6- En el Banco, ¿viven en constante competencia?	58	10	68	Los métodos para incrementar la productividad utilizados por los empleados en el Banco constituyen métodos pocos relajados y cómodos se basan en la competencia, capacitaciones frecuentes para mejorar métodos de trabajo, y contante supervisión para la verificación correcta de las actividades. Por otro lado manifiestan que cuentan con un ambiente de trabajo agradable en el que gozan de seguridad e higiene y rodeados de compañeros que en su mayoría practican valores morales como el respeto, la solidaridad y la empatía.
		7- Reciben capacitaciones en forma periódica para mejorar el método de trabajo que se practica en la realización de las tareas laborales	64	4	68	
		13- ¿Lo supervisan constantemente en la realización de sus tareas laborales?	43	25	68	
		16- Su lugar de trabajo le brinda un ambiente de higiene y seguridad para trabajar	68	0	68	
		17-¿Es de su agrado el ambiente donde realiza su trabajo?	68	0	68	
		21- ¿Las personas de su lugar de trabajo practican valores morales como el respeto, la solidaridad, la empatía, etc.?	56	12	68	
3	Determinar el grado en que las actividades que realiza el empleado coadyuvan a la satisfacción laboral en el recurso humano del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.	4- ¿Su supervisor o jefe inmediato hace uso de estímulos verbales para que realice su trabajo de forma motivada?	61	7	68	Los métodos utilizados para motivar al personal consisten en su mayoría estímulos verbales dados por el jefe inmediato, en un aproximado de la mitad de los empleados encuestados se sienten satisfechos en la forma como realizan su trabajo y la otra mitad no le encuentran satisfacción a su trabajo, cabe mencionar que el método de trabajo utilizado es impuesto por el banco y no tienen posibilidades de cambiarlo o modificarlo. Manifiestan también, que no hacen uso de incentivos salariales cuando realizan un buen trabajo o alcanza alguna meta.
		5- ¿Se siente satisfecho en la forma en que realiza su trabajo?	32	36	68	
		6- Hacen uso de incentivos salariales cuando usted realiza un buen trabajo	0	68	68	
		12- ¿Tiene usted posibilidades de decidir sobre el método de trabajo que se pone en práctica?	0	68	68	
4	Identificar de qué forma los factores psicosociales influye en los niveles de estrés del personal del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.	9- En su trabajo, ¿son comunes las tareas que exigen una concentración intensa (de la que uno no puede distraerse)?	64	4	68	Por último en cuanto a los factores que pueden ocasionar estrés en los empleados del sector financiero, están relacionados en su mayoría con circunstancias en el puesto del trabajo, según ellos manifestaron que existen con frecuencia problemas relacionados con mal funcionamiento con el equipo utilizado o con el software empleado. El puesto de trabajo les exige una postura poco cómoda y forzada a lo largo de la jornada laboral ocasionando así dolores y problemas musculares en partes centralizadas del cuerpo. Las actividades realizadas por ellos son consideradas como monótonas y repetitivas, con las que en cierta medida pueden ocasionar cansancio mental, además producen cansancio emocional debido a que se desarrollan con presión de tiempo, y supervisión constante. Por otro lado sostienen que los casos de discriminación en el Banco son pocos así como los casos de acoso sexual.
		10- ¿Considera que el trabajo que usted realiza, es exigente desde el punto de vista emocional debido a que se desarrolla frecuentemente en condiciones de presión de tiempo, debido a los plazos estrictos que hay que cumplir o a que los niveles de producción son difíciles de alcanzar?	65	3	68	
		11- ¿Con frecuencia hay problemas (mal funcionamiento, defectos, averías) con el equipo, los instrumentos o el software?	50	18	68	
		14- ¿Considera usted que el puesto le exige trabajar continuamente inclinado o en una postura forzada?	48	20	68	
		15- Se queja de malestares musculares después de terminar la jornada laboral	62	6	68	
		16- Considera que las actividades que realiza en su lugar de trabajo son repetitivas y monótonas	65	3	68	
		19- ¿Se producen casos de discriminación en el Banco (por razón del sexo, la raza, etc.)?	20	48	68	
		20- ¿En su lugar de trabajo se producen casos de acoso sexual?	12	56	68	
5	Crear un manual de manejo y prevención del estrés para mejorar el desempeño del personal del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012	22- Cree usted que la creación de un manual para canalizar el estrés sería beneficioso para mejorar las actividades laborales	65	3	68	Según los empleados considera que la creación de un manual que oriente y describa métodos para canalizar el estrés de forma adecuada pueden ser beneficioso para mejoras las actividades laborales de su lugar de trabajo.

⁴⁷ Escuchar música, Deportes, Convivencia familiar y amigos, Dormir bien, Ver películas, Respiración.
Respuestas obtenidas de las encuestas a empleados del banco.

Análisis e Interpretación de Resultados de Cuestionario dirigido a empleados del Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel.

Los empleados del banco, encuestados en su mayoría cajeros manifestaron que están conscientes y conocen el termino estrés laboral, que su incorrecta canalización y descuido puede ocasionar errores y entorpecer sus actividades laborales, así como afectar a sus familias y a personas que los rodean, conocen métodos para canalizar el estrés de los cuales han escuchado entre ellos mencionaron escuchar música, asistir a una iglesia, practicar deportes.

Los métodos para incrementar la productividad utilizados por los empleados en el Banco constituyen métodos pocos relajados y cómodos se basan en la competencia, capacitaciones frecuentes para mejorar métodos de trabajo empleados, y constante supervisión para la verificación correcta de las actividades. Por otro lado manifiestan que cuentan con un ambiente de trabajo agradable en el que gozan de seguridad e higiene y rodeados de compañeros que en su mayoría practican valores morales como el respeto, la solidaridad y la empatía y esto de alguna manera ayuda a disminuir el estrés al cual están sometidos.

Los métodos utilizados para motivar al personal consisten en su mayoría, estímulos verbales dados por el jefe inmediato, en un aproximado de la mitad de los empleados encuestados se sienten satisfechos en la forma como realizan su trabajo y la otra mitad no le encuentran satisfacción a su trabajo, cabe mencionar que el método de trabajo utilizado es impuesto por el banco y no tienen posibilidades de cambiarlo o modificarlo. Manifiestan también, que no hacen uso de incentivos salariales cuando realizan un buen trabajo o cuando alcanzan alguna meta específica.

Por último en cuanto a los factores que pueden ocasionar estrés en los empleados del sector financiero, están relacionados en su mayoría con circunstancias en el puesto del trabajo, según ellos manifestaron que existen con frecuencia problemas relacionados con mal funcionamiento con el equipo utilizado o con el software empleado. El puesto de trabajo les exige una postura poco cómoda y forzada a lo largo de la jornada laboral

ocasionando así dolores y problemas musculares en partes centralizadas del cuerpo, como el cuello, nuca, espalda.

Las actividades realizadas por ellos son consideradas como monótonas y repetitivas, con las que en cierta medida pueden ocasionar cansancio mental, además producen estrés emocional debido a que se desarrollan con presión de tiempo, y supervisión constante.

Por otro lado sostienen que los casos de discriminación en el Banco son pocos comunes así como los casos de acoso sexual.

Tabulación de resultados de cuestionario dirigido a usuarios

No	OBJETIVOS	PREGUNTA	ALTERNATIVA			ANÁLISIS
			Si	No	Total	
1	Conocer los métodos de motivación y relajación que se pueden utilizar para canalizar el estrés en el recurso humano del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.	1. ¿Considera usted que los empleados del banco están motivados en el momento de desempeñar su trabajo?	55	45	100	Al realizar sus actividades laborales los empleados del Banco Agrícola se encuentran motivados, se advierte un serio compromiso y responsabilidad cuando desempeñan sus labores. No obstante manifiestas episodios de estrés, debido a la presión en la cual se someten ya que sus actividades están cargadas de responsabilidades en las cuales el tiempo, la atención y la diligencia son cruciales. Para poder hacerle frente a estas circunstancias es necesario el uso y empleo periódico de técnicas para canalizar el estrés y así mejorar su estado de ánimo y mantener su motivación y concentración en el momento que desempeñan su trabajo.
		2. ¿Cree usted que los trabajadores que laboran en el banco están sometidos a estrés?	83	17	100	
		13. ¿Considera usted que los trabajadores del banco deberían de practicar algún tipo de método para canalizar el estrés ocasionado por su trabajo?	79	21	100	
2	Reconocer los métodos de relajación y motivación que permitan canalizar el estrés de una forma adecuada para incrementar la productividad laboral en el recurso humano del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012	7. ¿El ambiente que percibe de la sucursal que visita es agradable y adecuado para realizar sus transacciones?	76	24	100	El ambiente percibido por los usuarios, en el que se desarrollan las actividades de los empleados es adecuado y agradable para realizar sus transacciones la mayoría de usuarios no aprecian un ambiente nocivo. No manifiestan haber presenciado llamadas de atención por parte de superiores a los empleados que laboran en dicho Banco, por lo que se puede apreciar un ambiente de respeto, paciencia, y de práctica de valores morales.
		8. ¿Ha presenciado alguna vez que le llamen la atención a algún empleado mientras éste realiza sus actividades laborales?	17	83	100	
3	Determinar el grado en que las actividades que realiza el empleado coadyuvan a la satisfacción laboral en el recurso humano del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.	3. ¿Le atienden de una forma amable cuando realiza alguna transacción?	73	27	100	De acuerdo a la opinión de los usuarios se puede percibir que las actividades que realizan los empleados son repetitivas y monótonas y que de forma periódica han escuchado y presenciado que algunos empleados se quejan de dolores físicos y musculares por estar mucho tiempo realizando la misma labor, y que en el momento que un empleado atiende una consulta esta simultáneamente realizando otras transacciones, esto conlleva a pensar que los empleados son sometidos a episodios de estrés al presionarlos para que cumplan de forma eficiente y efectiva sus labores. Sin embargo a pesar de todo ello la mayoría de usuarios manifestó que el empleado por el cual es atendido responde de forma amable a sus necesidades presta atención a sus consultas y no se expresan de forma grosera o poco amable.
		4. ¿La persona que le atiende presta atención a sus necesidades y escucha atentamente sus peticiones?	67	33	100	
		5. ¿Ha escuchado alguna vez que algún empleado del banco se queja de dolores físicos y musculares por estar realizando su trabajo de forma continua y sin descanso?	34	66	100	
		6. ¿La persona que le atiende, esta al mismo tiempo realizando otras transacciones?	44	56	100	
		9. ¿Cree usted que las actividades que realizan los empleados son repetitivas y monótonas?	90	10	100	
		10. ¿Le han contestado de forma grosera, de poca paciencia cuando usted realiza alguna consulta?	20	80	100	
		11. ¿Considera usted que la persona que lo atiende cuenta con conocimientos, capacidad y experiencia en cualquier consulta que le haga?	83	17	100	
4	Identificar de qué forma los factores psicosociales influye en los niveles de estrés del personal del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012.	12. ¿Le ha atendido alguna vez personal que no está capacitado?	20	80	100	Para finalizar se puede identificar que los usuarios manifiestan que los empleados cuentan con conocimientos adecuados y sólidos para desempeñar sus funciones y en pocas ocasiones han sido atendidos por personal que carezca de esas características.
		14. Cree usted que la creación de un manual para canalizar el estrés sería beneficioso para mejorar las actividades laborales	96	4	100	
5	Crear un manual de manejo y prevención del estrés para mejorar el desempeño del personal del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012				Según la perspectiva de los usuarios, consideran que la creación de un manual que oriente y describa métodos para canalizar el estrés de forma adecuada puede ser beneficioso para mejorar las actividades laborales de los empleados.	

Análisis e Interpretación de Resultados de Cuestionario dirigido a usuarios del Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel.

Según la óptica de los usuarios encuestados se puede concluir:

Al realizar sus actividades laborales los empleados del Banco Agrícola se encuentran motivados, se advierte un serio compromiso y responsabilidad cuando desempeñan sus labores.

No obstante manifiestan episodios de estrés, debido a la presión a la cual se someten ya que sus actividades están cargadas de responsabilidades en las cuales el tiempo, la atención y la diligencia son cruciales. Para poder hacerle frente a estas circunstancias es necesario el uso y empleo periódico de técnicas para canalizar el estrés y así mejorar su estado de ánimo y mantener su motivación y concentración en el momento que desempeñan su trabajo.

El ambiente percibido por los usuarios, en el que se desarrollan las actividades de los empleados es adecuado y agradable para realizar sus transacciones la mayoría de usuarios no aprecian un ambiente nocivo.

No manifiestan haber presenciado llamadas de atención por parte de superiores a los empleados que laboran en el Banco, por lo que se puede apreciar un ambiente de respeto, paciencia, y de práctica de valores morales.

De acuerdo a la opinión de los usuarios se puede percibir que las actividades que realizan los empleados son repetitivas y monótonas y que de forma periódica han escuchado y presenciado que algunos empleados se quejan de dolores físicos y musculares por estar mucho tiempo realizando la misma labor, y que en el momento que un empleado atiende una consulta esta simultáneamente realizando otras transacciones, esto conlleva a pensar que los empleados son sometidos a episodios de estrés al presionarlos para que cumplan de forma eficiente y efectiva sus labores. Por lo que la creación de un manual que oriente y describa métodos para canalizar el estrés de forma adecuada puede ser beneficioso para mejorar las actividades laborales de los empleados.

Sin embargo a pesar de todo ello la mayoría de usuarios manifestó que el empleado por el cual es atendido responde de forma amable a sus necesidades presta atención a sus consultas y no se expresan de forma grosera o poco amable

Para finalizar se puede identificar que los usuarios manifiestan que los empleados cuentan con conocimientos adecuados y sólidos para desempeñar sus funciones y en pocas ocasiones han sido atendidos por personal que carezca de esas características.

Conclusiones

- En la actualidad el estrés es provocado por factores que son resultado de un acelerado ritmo de vida. A cada persona le afecta de manera diferente, porque cada una de ellas tiene un patrón psicológico que la hace reaccionar de forma diferente a las demás.
- Existen muchos factores tanto del medio ambiente interno como fuera de éste, que actúan como estresores, las causas pueden ser físicas: como el ruido, la temperatura, y en general los factores del medio ambiente físico.
- Las nuevas tendencias en la administración de los recursos humanos y fuerza de trabajo, contemplan cambios importantes en los esquemas tradicionales de estilos de dirección, jerarquías, participación y procesos internos de comunicación de las organizaciones productivas tendientes a favorecer un clima organizacional mejor que propicie el desarrollo, superación y buen desempeño de sus trabajadores.
- La actividad laboral y la productividad son uno de los factores que más presentan susceptibilidad frente al estrés. Los empleados de la institución financiera, tienen un nivel medio de satisfacción laboral. Las situaciones estresantes en la institución financiera, son muy altas relacionadas con el ámbito y el puesto de trabajo.
- Los empleados manifiestan episodios de estrés, debido primeramente a la presión en la cual se someten, ya que sus actividades están cargadas de responsabilidades en las cuales el tiempo, la atención y la diligencia son cruciales. Otro factor por el cual los empleados presentan estrés en sus labores es porque muchas veces existe mal funcionamiento con el equipo o software utilizado. Las actividades realizadas por ellos son consideradas como monótonas y repetitivas, con las que en cierta medida pueden ocasionar cansancio mental, además el puesto de trabajo les exige una postura poco cómoda y forzada a lo largo de la jornada laboral, ocasionando así dolores y problemas musculares en partes centralizadas del cuerpo, como el cuello, nuca y espalda.

- Los métodos utilizados para motivar al personal están constituidos básicamente de estímulos verbales, capacitaciones frecuentes (trimestralmente) dentro y fuera de las instalaciones del banco, aproximadamente la mitad de empleados encuestados se sienten satisfechos en la forma como realizan su trabajo y la otra mitad no le encuentran satisfacción a su trabajo, cabe mencionar que el método de trabajo utilizado es impuesto por el banco y no tienen posibilidades de cambiarlo o modificarlo. Algunos empleados por iniciativa propia practican ciertas actividades que de alguna forma les permite canalizar el estrés de mejor manera, entre las cuales se encuentran: escuchar música, asistir a una iglesia, practicar deportes.

- El ambiente en el que los empleados desarrollan sus actividades es adecuado, ya que gozan de seguridad e higiene laboral y se encuentran rodeados de compañeros que en su mayoría practican valores morales como el respeto, la solidaridad y la empatía y esto de alguna manera ayuda a disminuir el estrés al cual están sometidos.

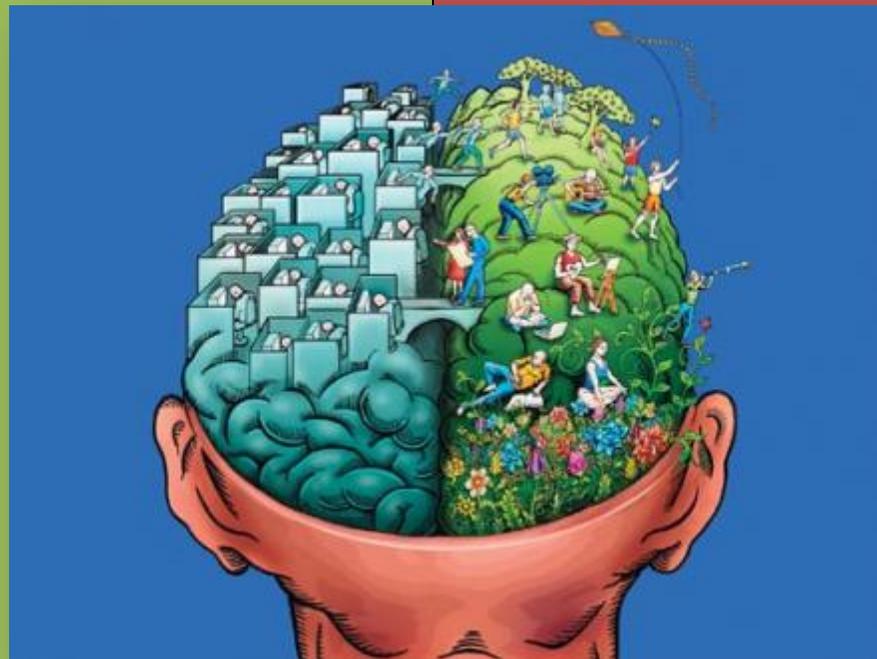
Recomendaciones

- Una de las medidas adecuadas para enfrentar el estrés laboral es realizar actividades recreativas, como lecturas, juegos, días de fiesta, etc.
- La institución financiera, deberá reorganizar el área de estímulos y recompensas monetarias, para así mejorar el grado de motivación de los empleados.
- Se deberán realizar campañas de motivación y darles charlas sobre relajación, para que ellos aprendan diferentes técnicas de relajación.
- La organización debe seguir manteniendo un clima organizacional adecuado, donde gocen de seguridad e higiene laboral y se encuentren rodeados de compañeros que tengan bien cimentado la práctica de valores morales.
- Creación de un manual de canalización adecuado del estrés “Manejo Creativo del Estrés” que ayude a identificar las técnicas que disminuyen el estrés y mejoren la calidad de vida mediante su aplicación periódica.

CapítuloV

“Propuesta de un Manual de manejo y prevención del estrés para mejorar el desempeño del personal del sector financiero (Banco Agrícola) de la ciudad de San Miguel. Año 2012”.

*MANEJO
CREATIVO DEL
ESTRÉS*



*MANUAL PARA SU
CORRECTA
CANALIZACION*

Proverbio contra el Estrés.

*“Considera los contratiempos
como desafíos que te permiten
crecer como persona, y no
como situaciones
amenazadoras”*

Presentación:

Reciban un cordial saludo y una agradable Bienvenida al Manual: Manejo Creativo del Estrés, el cual tiene por objetivo aplicar herramientas que disminuyan el estrés y ayuden a su canalización para ser más efectivo y tener una vida más sana y satisfactoria.

Estimado lector te invitamos a que sigas leyendo, y decidas poner fin al Estrés.



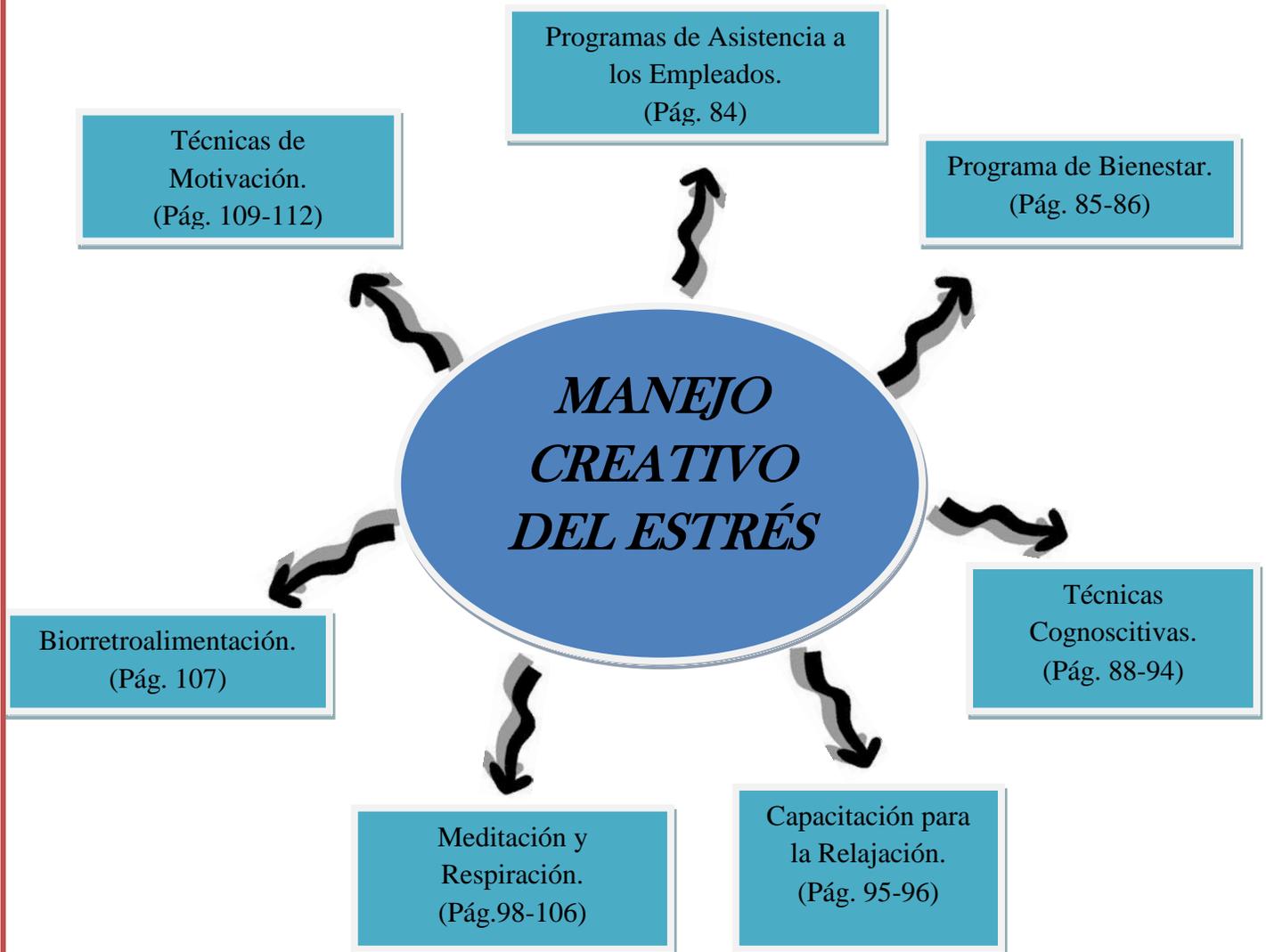
“La vida es corta y hermosa comienza a vivir sin preocupaciones”

Recomendaciones:

A continuación permítame ofrecerle algunas sugerencias para el uso más efectivo del manual:

- Te recomiendo realizar el taller cuando puedas concentrarte realmente en la actividad y evitar en lo posible las interrupciones.
- Te sugiero utilizar música barroca, tranquila, instrumental con las que puedas concentrarte o relajarte.
- Una vez iniciado cada uno de los módulos es recomendable que lo concluyas, ya que están diseñados de forma independiente y autoinstruccional.
- Para la realización de algunos ejercicios será necesario que utilices lápiz y papel; te recomiendo tenerlos cerca.
- Recuerde que los mayores beneficios de la intervención cognitiva del estrés sólo pueden obtenerse después de una práctica regular durante algún tiempo.
- Cuando aprenda la técnica, deberá buscar un lugar tranquilo donde no sea distraído. Asimismo, es conveniente la práctica a diario, ya que la práctica ayudará a desarrollar nuevos patrones de pensamiento y conducta que gradualmente se convertirán en automáticos.

Estructura del Manual.



Introducción.

Como empresa estamos interesados que nuestros empleados laboren adecuadamente en un ambiente en el cual el estrés pueda ser tolerado, es por ello que nos vimos en la tarea de crear un manual que brinde las técnicas necesarias y adecuadas para manejarlo y controlarlo.

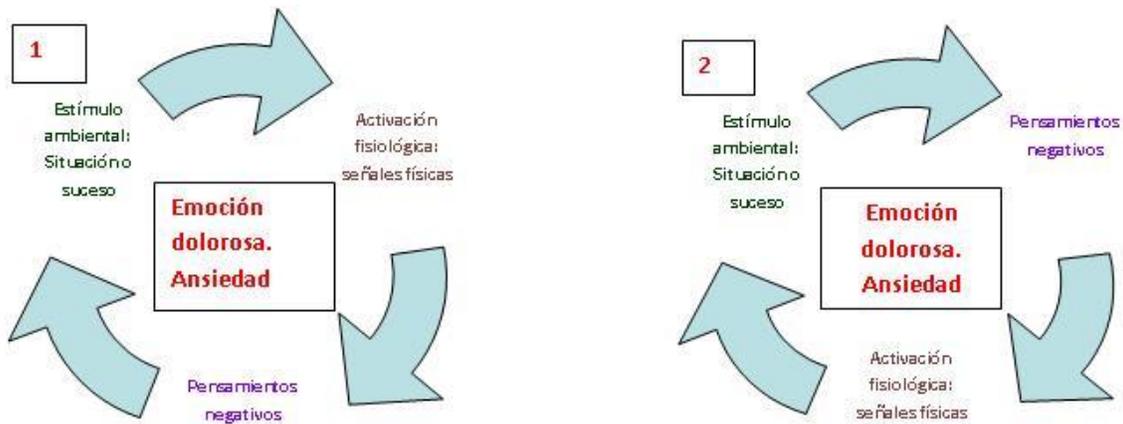
El estrés laboral es el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas, y del comportamiento del trabajador a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, el entorno o la organización del trabajo.

El síndrome del estrés se define como una combinación de tres elementos: el ambiente, los pensamientos negativos y las respuestas físicas. Estos interactúan de tal manera que hacen que una persona se sienta ansiosa, colérica o deprimida. Los sucesos del mundo son sólo un primer paso del síndrome del estrés, también son necesarios los pensamientos que clasifican e interpretan aquellos sucesos y una respuesta física que se interpreta como una emoción particular.

La ansiedad nos lleva a la angustia. Los sucesos, los pensamientos y la activación del cuerpo constituyen el síndrome del estrés. El resultado es la angustia: una emoción dolorosa. Si una persona clasifica un suceso como peligroso, si interpreta la reacción del cuerpo como miedo, entonces siente miedo.

Existen dos fórmulas básicas para explicar el síndrome del estrés:

1. Estímulo ambiental --> activación fisiológica --> pensamientos negativos = emoción dolorosa.
2. Estímulo ambiental --> pensamientos negativos --> activación fisiológica = emoción dolorosa.



Desarrollo del síndrome del Estrés

En la primera fórmula, un estímulo ambiental (un neumático deshinchado) produce una activación fisiológica (tensión y esfuerzo necesarios para cambiar el neumático) seguida de una interpretación negativa de la activación (estoy enojado) y finalmente una emoción dolorosa (cólera). La emoción dolorosa depende de la cantidad de activación sentida por cada persona.

En la segunda fórmula un estímulo ambiental (un proyecto muy ambicioso) da paso a pensamientos negativos (podría arruinarme), seguido de activación fisiológica (acaloramiento súbito) y una emoción dolorosa (ansiedad).

En el síndrome del estrés se crea un circuito de retroalimentación negativo entre la mente y el cuerpo. Para romper el circuito se deben cambiar los pensamientos, las respuestas físicas o se debe alterar la situación que dispara una reacción de alarma.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL:

Eliminar o reducir el estrés laboral.

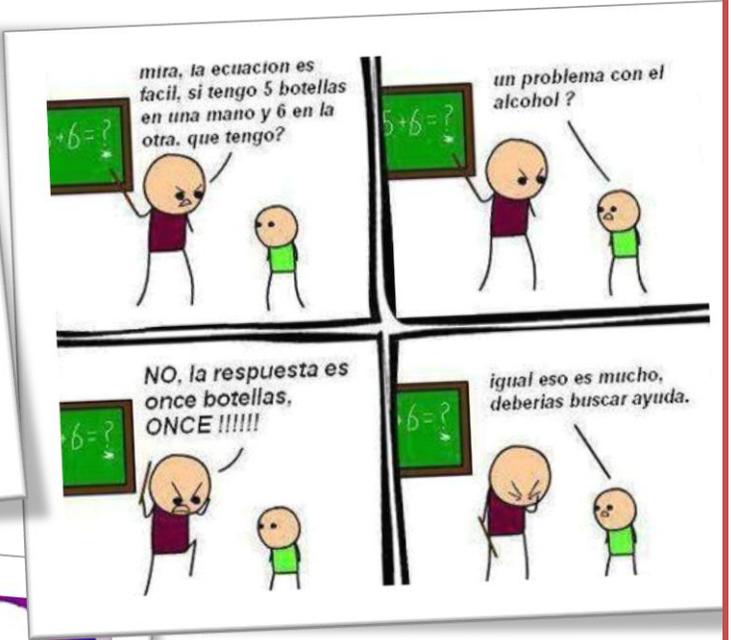
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Mejorar el nivel de satisfacción laboral.
- Reducir el absentismo laboral.
- Identificar situaciones de estrés laboral.
- Aprender estrategias de afrontamiento de estrés.
- Mejorar la resistencia al estrés.

POLITICAS.

- La creación y el funcionamiento de este manual tiene como base la satisfacción laboral mediante la realización de sus actividades para incrementar el rendimiento y la productividad del individuo.
- El manual será aplicado a cualquier miembro del equipo de trabajo de la empresa que necesite ayuda.
- El manual será aplicado a empleados que se encuentren laborando en nuestras instalaciones durante 6 meses como mínimo.
- Es responsabilidad del empleado comprometerse para lograr una respuesta favorable que beneficie su vida personal y laboral.
- Se confiere confidencialidad absoluta antes, durante y después de la resolución de problemas relacionados con situaciones que pueden causar estrés.
- Se evaluara con un profesional la necesidad de recibir ayuda especializada.
- Los gastos en medicamento, correrán por cuenta del empleado.
- La empresa solamente proporciona el costo de la consulta.
- El programa de asistencia a los empleados será tomado desde un punto de vista individual atendiendo las necesidades propias.
- El programa de bienestar estará destinado a un trabajo en equipo de toda la empresa que será desarrollado cada tres meses. Debe ser diseñado para llegar a todos los empleados.

SITUACIONES QUE PUEDEN OCASIONAR ESTRÉS.



Pensamiento Anti-Estrés.

*Dejare para mañana lo que no alcance
a hacer hoy.*

*Hoy me dispongo a dar lo mejor de mí
y a disfrutar cada instante del día con
todo lo que éste conlleve.*

*Comprendo que aquello que no
alcance a hacer con esta energía es
porque no corresponde al día de hoy, y
si no lo acepto, el estrés será parte de
mi día.*

DESARROLLO DEL MANUAL.

PROGRAMAS DE ASISTENCIA AL EMPLEADO.

Los programas de asistencia al empleado están diseñados con la función de ayudar de manera confidencial al empleado. El objetivo, por tanto, es el diagnóstico, tratamiento (referir a profesionales idóneos), evaluación y su correspondiente prevención.

Los programas de asistencia al empleado se desarrollan de la siguiente forma:

Programas internos suplementarios:

Combinación de programas internos y externos, con personal de la empresa apoyado por equipos externos.

Actividades que incluye el programa.

1- Asistencia a los directivos y a los empleados de las organizaciones para el manejo y la mejora del ambiente físico laboral y el aprovechamiento de los recursos humanos.

2- Detección de problemas y asesoramiento individual a empleados con problemas personales que pueden afectar a su trabajo. (Adicciones, enfermedad, divorcio, fallecimientos)



El acceso de los empleados a estos programas se realiza a través de dos vías: derivados por los directivos y supervisores entrenados en identificar y derivar a empleados con productividad disminuida, o bien por iniciativa personal del empleado que decide utilizar los servicios.

El equipo externo estará formado por un psicólogo, doctores y enfermeras según el caso, y el equipo interno será el gerente de Recursos Humanos quien se encarga de la referencia según el caso lo amerite.

Es además competencia de estos equipos, evaluar la eficacia y beneficios de los programas. Los directivos y empresarios se mantendrían, por tanto, al margen de esta gestión.

3- Intervenciones breves, motivacionales o de confrontación constructiva de forma grupal, para identificar los problemas que afectan a la actividad laboral.

4- Derivación del empleado con problemas identificados de forma individual o en las intervenciones grupales para su diagnóstico, tratamiento y asistencia, además de servicios de monitorización y seguimiento.



5- Disponibilidad de acceso del empleado a los recursos sanitarios que necesite por razones médicas o psicológicas.

6- Ayudar en el manejo de problemas relacionados con la productividad y el absentismo que puedan deberse a factores psicosociales.

LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR.

Consisten en proporcionar a los empleados un programa de capacitación para el manejo del estrés y para mejorar su habilidad para sobrellevar las situaciones laborales difíciles.

Muestran a los trabajadores la naturaleza y las fuentes del estrés, sus efectos nocivos para la salud y potencian las habilidades personales para reducirlo (p. ej., los ejercicios sobre el manejo del tiempo o el esparcimiento).

La capacitación para el manejo del estrés puede reducir rápidamente sus síntomas, así como la ansiedad y las alteraciones del sueño en los trabajadores.

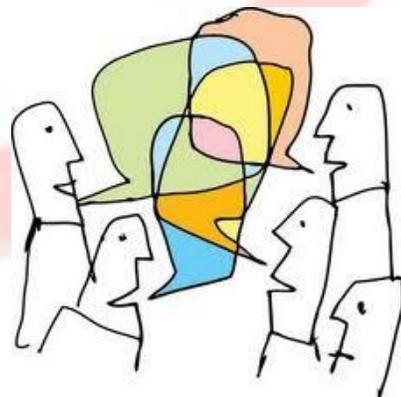
Los objetivos principales de este eje se centran: en la creación de un entorno laboral positivo, energético y productivo.

Estos programas incluyen sistemáticamente materiales educativos, seminarios y talleres para su prevención y manejo de una forma grupal.

El proceso de estrés afecta la capacidad del individuo para enfrentarse a retos

físicos y emocionales. Por otro lado, un estado de bienestar físico y emocional es la mejor defensa para poder enfrentarse al estrés con éxito.

Estos programas tienen como misión que el bienestar del empleado forma parte de la filosofía de la empresa, así como de la cultura de la organización.



Para llevar a cabo esta misión, los programas de prevención incluyen los siguientes componentes:

- 1- Programas de carácter educativo y divulgativo sobre Manejo del Estrés Laboral, relajación y otras técnicas individuales de prevención de estrés.
- 2- Programas de recreación.
- 3- Programas de motivación y de incentivos (p. ej., elección del empleado del año, bonos como premio a alta productividad, etc.).
- 4- Programas de modificación del estilo de vida: nutrición, ejercicio físico, reducción de peso.

Los programas de prevención del estrés incorporados al programa de bienestar incluyen frecuentemente materiales educativos y entrenamiento para:

1. Identificar los estresores que afectan al personal y a la productividad.
2. Aprender acerca de las reacciones frente al estrés o cuando se afrontan cambios en el trabajo.
3. Cómo conducirse eficientemente con las reacciones de estrés en colegas y subalternos.
4. Cómo conseguir un equilibrio entre la vida personal y las responsabilidades laborales.
5. Debe estar formado por una participación interesante pero voluntaria



*"Es inútil volver sobre lo que ha sido
y ya no es."*

Chopin, Frederick.

*"El mundo cambia con tu ejemplo no
con tu opinión."*

Paulo Coelho.

TÉCNICAS COGNOSCITIVAS.

La intervención cognitiva del estrés es el arte de utilizar la cabeza. Cada una de las técnicas que le mostraremos le ayudará a cambiar su forma de afrontar los problemas.

Al principio definimos el síndrome del estrés como una combinación de tres elementos: *el ambiente, los pensamientos negativos y las respuestas físicas*. Cualquiera puede cortocircuitar el estrés interviniendo y cambiando uno de estos tres elementos.

Dondequiera que se intervenga el síndrome del estrés, se está actuando para romper el circuito de retroalimentación negativo.

Pero todavía antes de entrar propiamente en cada una de las técnicas y su descripción, debemos aprender a descubrir los pensamientos automáticos, prerequisite necesario para garantizar éxito en la práctica de las mencionadas técnicas.

Veamos un ejemplo:

"En un concurrido teatro, una mujer se levanta de repente, da una bofetada al hombre que está junto a ella y sale rápidamente por el pasillo hacia la salida.

Cada una de las personas que ha visto la escena reacciona a su manera, una mujer se sobresalta, un adolescente se encoleriza, un hombre maduro empieza a deprimirse,..."



¿Por qué el mismo suceso provoca tan diferentes emociones? Porque en cada caso, la emoción del

observador fue una consecuencia de sus pensamientos. El suceso fue interpretado, juzgado y etiquetado de tal forma que fue inevitable una respuesta emocional particular.

Los pensamientos automáticos tienen normalmente las siguientes características:

1. Son mensajes específicos.
2. Compuestos por unas pocas y esenciales palabras o una imagen visual breve.
3. Los pensamientos automáticos, no importa lo irracionales que sean, casi siempre son creídos.
4. Se viven como espontáneos, entran de golpe en la mente.
5. A menudo se expresan en términos de "habría de, tendría que o debería".
6. Tienden a dramatizar.
7. Son relativamente idiosincráticos, es decir, una misma situación puede generar diferentes pensamientos y emociones.
8. Son difíciles de desviar.
9. Son aprendidos.

Para conseguir el control de las emociones desagradables, *el primer paso es prestar atención a los pensamientos automáticos*. Para identificar los pensamientos automáticos que son los continuos causantes de sentimientos ansiógenos, hay que tratar de recordar los pensamientos que se tuvieron inmediatamente antes de empezar a experimentar la emoción y aquellos que acompañaron el mantenimiento de la emoción.

Una vez llegados a este punto, debemos reconocer que los pensamientos crean y sostienen las emociones. Para reducir la frecuencia de las emociones dolorosas, es necesario primero escuchar los pensamientos y preguntarse, posteriormente, si son ciertos. Los pensamientos son los responsables de los sentimientos.

TÉCNICA: Cómo combatir los pensamientos deformados.

Es efectiva para reducir la frecuencia e intensidad de la ansiedad interpersonal y general, la depresión, desesperación, ineficacia, baja autoestima, la cólera crónica y el perfeccionismo compulsivo.

Lo primero que hay que hacer es aprender a identificar los 15 tipos de pensamientos deformados que seguidamente los describiremos:

1. **Filtraje:** esta distorsión se caracteriza por una especie de visión de túnel; sólo se ve un elemento de la situación con la exclusión del resto. Se resalta un

simple detalle y todo el evento queda teñido por este detalle.

2. **Pensamiento polarizado:** Se tiende a percibir cualquier cosa de forma extremista, sin términos medios.
3. **Sobregeneralización:** En esta distorsión se produce una extensión, una conclusión generalizada a partir de un incidente simple o un solo elemento de evidencia. Esta distorsión conduce inevitablemente a una vida cada vez más restringida.
4. **Interpretación del pensamiento:** Cuando una persona interpreta el pensamiento hace juicios repentinos sobre los demás. En la medida que su pensamiento interpreta, también se hacen presunciones sobre cómo está reaccionando la gente a las cosas que la rodean, particularmente cómo están reaccionando los demás ante usted.
5. **Visión catastrófica:** Cuando una persona catastrófica, una pequeña vía de agua en un barco de vela significa que seguramente se hundirá. Estos pensamientos a menudo empiezan con las palabras "y si...".
6. **Personalización:** Es la tendencia a relacionar algo del ambiente consigo mismo. Por ejemplo, una madre deprimida se censuraba cuando veía algún signo de tristeza en su hijo. El error básico de pensamiento en la personalización es que se

interpreta cada experiencia, cada conversación, cada mirada como una pista para analizarse y valorarse a sí mismo.

7. **Falacias de control:** Existen dos formas en que puede distorsionarse el sentido de poder y control de una persona. Una persona puede verse a sí misma impotente y externamente controlada, u omnipotente y responsable de todo lo que ocurre alrededor. La persona que se siente externamente controlada, se bloquea. El polo opuesto de la falacia del control externo es la falacia del control omnipotente. La persona que experimenta esta distorsión se cree responsable de todo y de todos.
8. **La falacia de justicia:** Se basa en la aplicación de las normas legales y contractuales a los caprichos de las relaciones interpersonales. Se expresa a menudo con frases condicionales: "Si me quisiera, no se burlaría...".
9. **Razonamiento emocional:** En la raíz de esta distorsión está la creencia de que lo que la persona siente tendría que ser verdadero. Si se siente como un perdedor, entonces tiene que ser un perdedor.



10. **Falacia de cambio:** El supuesto fundamental de este tipo de pensamiento es que la felicidad depende de los actos de los demás. La falacia de cambio supone que una persona cambiará si se la presiona lo suficiente. La esperanza de felicidad se encuentra en conseguir que los demás satisfagan nuestras necesidades. Las estrategias para cambiar a los otros incluyen echarles la culpa, exigirles, ocultarles cosas y negociar.

11. **Etiquetas globales:** Se trata de generalizar una o dos cualidades en un juicio global, con lo cual la visión que se tiene del mundo es estereotipada y unidimensional.

12. **Culpabilidad:** A menudo la culpabilidad implica que otro se convierta en el responsable de elecciones y decisiones que realmente son de nuestra propia responsabilidad. Otras personas focalizan la culpabilidad en ellas mismas exclusivamente.
13. **Los debería:** En esta distorsión, la persona se comporta de acuerdo a unas reglas inflexibles que deberían regir la relación de todas las personas. Las palabras que indican la presencia de esta distorsión son debería, habría de, o tendría. No sólo son los demás quienes son juzgados, sino

quetambién la persona se hace sufrir a sí misma con los debería.

14. **Tener razón:** La persona se pone normalmente a la defensiva; tiene que probar continuamente que su punto de vista es el correcto, que sus apreciaciones del mundo son justas y todas sus acciones adecuadas. Las opiniones de este tipo de personas raramente cambian porque tienen dificultad para escuchar nuevas informaciones. Cuando los hechos no encajan en lo que ya creen, los ignoran.

15. **La falacia de la recompensa divina:** En este estilo de ver el mundo la persona se comporta "correctamente" en espera de una recompensa. Se sacrifica y trabaja hasta quedar extenuada y mientras tanto imagina que está coleccionando puntos angelicales que podrá cobrar algún día.

Para empezar a combatir las distorsiones, se debe volver al momento en que se experimentó la emoción ansiógena o el conflicto interpersonal. El siguiente procedimiento que está formado por cuatro pasos, le ayudará a identificar que se sintió y pensó en tal situación. También le ayudará a descubrir las distorsiones y a reestructurar los pensamientos. Los cuatro pasos son:

1. Nombrar la emoción
2. Describir la situación o suceso
3. Identificar las distorsiones
4. Eliminar las distorsiones, reescribiendo de nuevo el pensamiento.

TÉCNICA: La aserción encubierta.

Ayuda a reducir la ansiedad emocional a través del desarrollo de dos habilidades separadas: *la interrupción del pensamiento* y *la sustitución del pensamiento*. A la primera indicación de un pensamiento habitual que sabemos que conduce a sufrir emociones desagradables se interrumpe el pensamiento subvocalizando la palabra "**Basta o Stop**".

Entonces se llena el hueco dejado por el pensamiento interrumpido con pensamientos positivos previamente preparados que sean más realistas, asertivos y

constructivos. Adquiriendo estas habilidades se capacita a una persona para enfrentarse con éxito a los pensamientos que antes conducían a altos niveles de ansiedad, depresión o cólera.

La interrupción del pensamiento actúa como un castigo o táctica distractora, reduciendo la probabilidad de que reaparezca el mismo pensamiento otra vez y creando un espacio en la cadena de pensamientos para una aserción positiva. Las emociones negativas quedan cortadas antes de que puedan surgir.

Pasos a seguir:

1. Identificar y valorar los pensamientos estresantes.



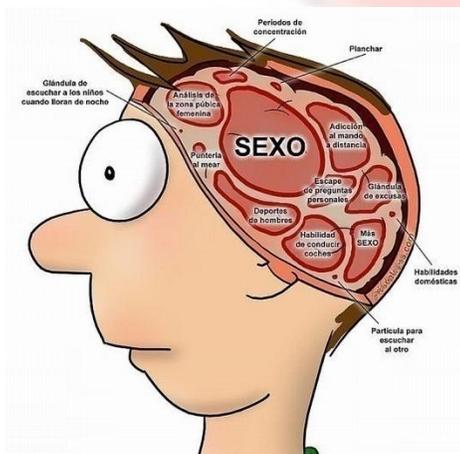
2. Fijar una interrupción temporal: si se utiliza un despertador se programará para cuando ya tengamos en mente el pensamiento estresante a sonar en dos minutos, durante los cuales mantendremos en la mente dicho pensamiento. En el momento en que suene la alarma, gritaremos ¡Basta! Intentaremos mantener la mente en blanco durante 30 segundos.
3. Practicar sin ayuda la interrupción del pensamiento: Lo mismo que el anterior pero sin la ayuda del despertador. Hemos de dar por concluida esta fase cuando somos capaces de gritar la palabra clave sub-vocalmente, es decir, internamente.
4. Preparar las aserciones encubiertas: Seleccionar pensamientos positivos que puedan sustituir el vacío mental.
5. Practicar la aserción encubierta.
6. Usar la aserción encubierta en situaciones de la vida real: real.

TÉCNICA: La solución de problemas.

Podemos definir problema como "el fracaso para encontrar una respuesta eficaz". La solución de problemas es útil para reducir la ansiedad asociada a la incapacidad para tomar decisiones.

Pasos a seguir:

1. Identificar las situaciones problemáticas.
2. Describir con detalle el problema y la respuesta habitual a dicho problema. Al describir la situación y la respuesta en términos de quién, qué, dónde, cuándo, cómo y porqué, se verá el problema de forma más clara.
3. Haga una lista con las alternativas. En esta fase se utiliza la estrategia denominada "lluvia de ideas". Esta técnica tiene cuatro normas básicas: se excluyen las críticas, todo vale, lo mejor es la cantidad y lo importante es la combinación y la mejora.
4. Vea las consecuencias. Este paso consiste en seleccionar las estrategias más prometedoras y evaluar las consecuencias de ponerlas en práctica.
5. Evaluar los resultados: Una vez se haya intentado la respuesta nueva, se deberán observar las consecuencias.



TÉCNICA: La desensibilización sistemática.

Con la desensibilización sistemática una persona puede aprender a enfrentarse a objetos y situaciones que le son particularmente amenazadoras. Se trata de aprender a relajarse mientras se imaginan escenas que, progresivamente, van provocando mayor ansiedad. La técnica es efectiva para combatir fobias clásicas, miedos crónicos y algunas reacciones de ansiedad interpersonal.

Los pasos son:

1. Relajar los músculos a voluntad (Relajación progresiva)
2. Hacer una lista con todos los temores
3. Construir una jerarquía de escenas ansiógenas de menor a mayor intensidad de ansiedad.
4. Progresar en la imaginación con las situaciones temidas de la jerarquía. Es importante que se practique la visualización para que la situación se viva como más real. No se pasará a una nueva situación ansiógena si no hemos logrado que la anterior situación de la jerarquía quede totalmente resuelta en cuanto a la ansiedad



TÉCNICA: La inoculación del estrés

La inoculación del estrés enseña cómo afrontar y relajarse ante una amplia variedad de experiencias estresantes. El entrenamiento incluye aprender a relajarse utilizando la respiración profunda y la relajación progresiva (más adelante se explican estas técnicas, sigue leyendo), de modo que cada vez que se experimente estrés, donde y cuando sea, se pueda relajar la tensión.

- El primer paso es elaborar una lista personal de situaciones de estrés y ordenarla verticalmente desde los ítems menos estresores hasta los más estresantes. Después se aprenderá a evocar cada una de estas situaciones en la imaginación y cómo relajar la tensión mientras se visualiza claramente la situación estresora.
- El segundo paso es la creación de un arsenal propio de pensamientos de afrontamiento del estrés, los cuales se utilizarán para contrarrestar los antiguos pensamientos automáticos habituales.
- El tercer paso es la utilización de las habilidades de relajación y de afrontamiento "in vivo" para ejercer presión sobre los hechos estresores que se consideran perturbadores mientras se respira profundamente, aflojando los músculos y utilizando pensamientos de afrontamiento del estrés.

CAPACITACION PARA LA RELAJACION.

Frente a situaciones difíciles el cuerpo reacciona poniendo los músculos tensos o apretados. Esto causa dolor o molestias.

La relajación es lo opuesto a la reacción natural que se provoca en el cuerpo cuando estamos tensos. Con ello, el corazón late más despacio, la respiración se vuelve más lenta, baja la presión sanguínea y se calma la tensión de los músculos.

A su vez, la relajación profunda de los músculos reduce la tensión del cuerpo y también la ansiedad mental. Aprender a distender progresivamente los músculos nos ayudara a relajarnos, y, en algunos casos, a dormir mejor.

Técnica de relajación.

1. Siéntese tranquilamente en una posición cómoda, con los ojos cerrados. Si lo prefiere puede ser acostado.
2. Respire profunda y lentamente y relaje los músculos de la cara, el cuello, los hombros, la espalda, el pecho, el estómago, las nalgas, las piernas, los brazos y los pies.
3. Preste atención la respiración. Una vez que haya logrado concentrarse en la respiración empiece a decir "uno" (o cualquier otra palabra o frase) en voz baja o alta, cada vez que suelte el aire. Si es necesario en lugar de usar una palabra puede utilizar una imagen placentera. Lo importante es no distraerse o

ponerse a pensar en otra cosa. En este momento solo existe usted y el trabajo que realiza para sentirse mejor.

4. Cada vez que aparezca un pensamiento que lo distraiga, déjelo pasar, como pasan las nubes en el cielo. No se aferre. Trate de permanecer en este estado de 10 a 20 minutos.
5. Quédese en la misma posición hasta que esté listo para abrir los ojos. Hágalo lentamente, tómese todo el tiempo que necesite. Estírese, desperécese.
6. Observe cómo ha cambiado su respiración y su pulso.



No se preocupe si no logra relajarse profundamente. Lo importante de este ejercicio es permanecer en calma y no dejar que sus pensamientos o preocupaciones lo distraigan. Concéntrense en la técnica. Cuando tenga la rutina establecida le resultará mucho más sencilla, placentera y efectiva.

La relajación es conveniente para aliviar el estado de tensión muscular que ocurre inconscientemente durante el estrés. Los

músculos, especialmente cervicales (de la nuca) y lumbares (de la cintura), se contraen en forma prolongada y generan dolor. Este dolor produce incomodidad y dificulta el desempeño de las tareas, generando más estrés.

- Aumenta la estamina en los atletas.
- Hace lucir más joven.
- Reduce el ronquido.
- Mejora las relaciones interpersonales.
- Mejora la autoestima.

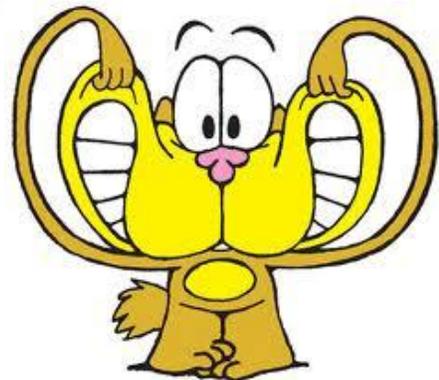
¡La risa!, un beneficio para todos.

Se dice que la risa es la "mejor medicina". ¿Usted sabe cuán beneficioso es reírse o cómo influye en nuestro estado físico y emocional?

Aquí le contamos que está comprobado científicamente que las personas que hacen uso frecuente de la facultad de reír, se enferman menos y son más felices. Igualmente, las estadísticas revelan que las personas se ríen muchísimo menos que hace 20 años. Para activar la risa, se utilizan 400 músculos, se ensanchan los pulmones y se oxigenan los tejidos. Se produce, además, un estado de relajamiento general, provocado por el descenso de la presión sanguínea y del ritmo cardíaco. Se dice que cinco minutos de risa, equivalen a 45 de ejercicios aeróbicos.

Entre la lista de beneficios para la salud que se le atribuyen a esta terapia figuran:

- Sensación de bienestar.
- Alivia los síntomas de la depresión, la ansiedad y los desórdenes psicosomáticos.
- Fortalece el sistema inmunológico.
- Es un calmante natural del dolor.



Versículo Bíblico:

*Por nada estéis **afanosos**, sino sean conocidas **vuestras peticiones** delante de **Dios** en toda oración y ruego, con acción de gracias.*

*Y la paz de Dios, que sobrepasa todo entendimiento, guardará vuestros corazones y vuestros pensamientos en **Cristo Jesús**.*

Filipenses 4:6-7

MEDITACIÓN Y RESPIRACIÓN.

Con la respiración rítmica el cerebro es mejor nutrido por sangre más rica y más abundante se produce una disminución de las excitaciones fisiológicas (contracciones musculares, irregularidades respiratorias), que son las más aptas para influir sobre el curso de los pensamientos.

Técnicas de relajación mental (meditación)

La práctica de la meditación estimula cambios fisiológicos de gran valor para el organismo. Pretenden que la persona sea capaz de desarrollar sistemáticamente una serie de actividades (perceptivas y/o conductuales) que le permitan concentrar su atención en esas actividades y desconectar de la actividad mental cotidiana del individuo de aquello que puede resultarle una fuente de estrés.

El estado mental de la mañana es ideal para meditar. Lo mismo sucede al atardecer. La temperatura ambiental y la energía a esas horas es ideal para sumergirse en el estado de serenidad y contemplación que requiere la meditación. La hora de la meditación debe ser seleccionada con cuidado, debes seleccionar una hora en la que tengas tiempo para hacerlo, recuerda la meditación requiere que estemos tranquilas.

La primera actividad a la hora de meditar es respirar profundo, debes estar consciente de tu respiración. La respiración puede ser rítmica: primero inhalas, luego sostienes el aire y finalmente exhalas, trata de mantener en mismo tiempo en cada actividad.

Posturas para la meditación.

■ Algunas ideas

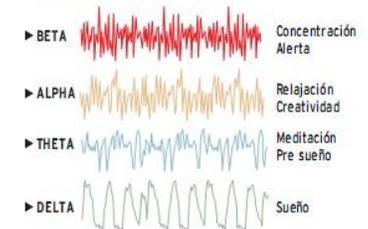
-  Buscar un sitio tranquilo sin distracciones.
-  Cerrar los ojos puede ayudar a concentrarse.
-  Adoptar una postura que permita el flujo de la energía.
-  En algunos casos una música relajante puede ser útil.

■ Posturas para la meditación



■ Ondas cerebrales

La práctica de la meditación aumenta las ondas cerebrales Theta que en condiciones normales, sólo se alcanzan antes de dormir.



Efectos de la Meditación en el Cerebro.

Lóbulo frontal

El lado izquierdo de esta región está asociado a las emociones positivas y al estado de calma.

Parte derecha

Disminución de actividad

Se crea un estado afectivo positivo y disminuye la ansiedad y la cólera.

Amplifica la concentración.

Parte izquierda.

Incremento de la actividad.

Lóbulo parietal:

Disminución de actividad

Regula el sentido de sí mismo y la orientación física.

En él se genera una imagen tridimensional del cuerpo en el espacio y proporciona la ubicación espacial.

Distingue entre el individuo y el exterior.

Pérdida de la sensación de unicidad y del espacio-tiempo.



Sistema Límbico:

La región encargada de procesar las emociones. Formada por el hipocampo, la amígdala y el hipotálamo.

Aumenta la receptividad emocional y la visualización de imágenes.

Estimula la producción de endorfinas, drogas producidas por el organismo y con ellas se reduce el miedo, se produce sensación de felicidad y euforia.

Hipotálamo:

Regula el medio interno del organismo, controla parámetros como la tensión arterial, la temperatura y el ritmo del corazón.

Procesa las emociones.

Reduce las frecuencias cardíaca y respiratoria y la tensión arterial.

Aumenta la producción de serotonina, un neurotransmisor cuyo déficit está asociado a la depresión

Proverbio árabe.

No digas todo lo que sabes.

No hagas todo lo que puedes.

No creas todo lo que oyes.

No gastes todo lo que tienes.

Porque...

Quien dice todo lo que sabe.

Quien hace todo lo que puede.

Quien cree todo lo que oye.

Y gasta todo lo que tiene.

Muchas veces...

Dice lo que no conviene.

Hace lo que no debe.

Juzga lo que no ve.

Y gasta lo que no puede.

Técnica de Respiración.

Los ejercicios de respiración profunda ayudan a relajarnos. En caso de dolor, junto con la medicación, estos ejercicios son de gran utilidad.

Lo primero es aprender a respirar, a usar plenamente los pulmones y estar consciente del ritmo de nuestra respiración.

Para lograrlo estos son los pasos a seguir:

1. Respiremos lenta y profundamente.
2. Cuando sacamos el aire, observemos como se relaja nuestro cuerpo, como cede la tensión.
3. Ahora respiremos rítmicamente de una manera que nos resulte natural.
4. Para ayudarnos a concentrarnos en la respiración podemos decir en silencio. ‘Inspirar, uno, dos’ “exhalar, uno, dos”. Cada vez que exhalamos o soltamos el aire podemos repetir en silencio una palabra que nos ayude a relajarnos: ‘paz’, ‘tranquilidad’ o ‘me sereno, me estoy serenando’.
5. Realicemos los pasos uno al cuatro una vez y repitamos los pasos tres y cuatro durante veinte minutos.
6. Finalmente, suspiremos lenta y profundamente. Digamos en silencio ‘me siento tranquilo-a’ ‘me siento relajado-a, ‘estoy sereno/a’.

Una simple pero excelente gimnasia respiratoria

"Consiste en amplias inspiraciones, imitando las escenas matutinas, cuando por instinto nos estiramos una y otra vez. Se elevan muy lentamente los dos brazos y se separan, respirando tan profundamente como sea posible; después se bajan arrojando el aire inspirado. También se pueden elevar las puntas de los pies, como si se tratara de crecer: esta operación provoca la rectificación de las curvaturas de la columna vertebral, mediante la cual las costillas describen, de abajo a arriba, un segmento de círculo sensiblemente mayor que el habitualmente recorrido. Este ejercicio impide la anquilosis de las costillas, y "despliega" gran número de vesículas pulmonares aplastadas, donde no penetraba el oxígeno, aumentando así la superficie donde se verifican los cambios entre la sangre y el aire".

- ***Respiración abdominal o diafragmática.***

Esta técnica se basa en el movimiento del diafragma, haciendo subir y bajar el abdomen. Lleva una gran cantidad de aire a los pulmones y promueve la oxigenación de la sangre. Actúa sobre el plexo solar liberando la ansiedad, mejora la circulación sanguínea y masajea suavemente los órganos abdominales.

Para practicar la respiración abdominal, debemos seguir los siguientes pasos:

1. Acostarse boca arriba, en una posición lo más cómoda posible. Para ello podemos usar una esterilla de yoga o colocar cojines bajo la cabeza y las rodillas.
2. Expulsar todo el aire de los pulmones varias veces para vaciarlos completamente de aire residual. De un modo natural, esta exhalación prolongada provocará la necesidad de inhalar más profundamente.
3. Inspirar llevando el aire hacia el vientre. Apoyar las manos sobre éste y comprobar que se mueven con cada inhalación.
4. Retener el aire en los pulmones durante unos instantes.
5. Expulsar el aire relajando el vientre: éste se desinflará, haciendo que las manos vuelvan a su posición inicial. Al final de la exhalación, contraer el diafragma hacia los pulmones para expulsar todo el aire.
6. Quedarse unos instantes “en vacío”, disfrutando de la sensación de relajación. Volver a repetir el proceso.
7. Es importante no forzar la retención de aire: al sentir la necesidad de inhalar o exhalar se debe seguir este impulso, no combatirlo.

- ***Respiración completa.***

También llamada respiración yóguica, esta técnica aprovecha toda la capacidad pulmonar y ejercita también nuestro control mental, proporcionando la

máxima serenidad y concentración. La inhalación y la exhalación se realizan en tres fases: abdominal, costal y clavicular.

Podemos practicar esta técnica sentados o tumbados. Para las primeras veces, se recomienda acostarse cómodamente como en el ejercicio anterior.

Pasos a seguir:

1. Colocar una mano en el abdomen y otra en el pecho y exhalar a fondo 2 ó 3 veces.
2. Comenzar una respiración lenta y profunda llevando el aire a la parte inferior de los pulmones y sintiendo como se mueve la mano situada en el vientre.
3. Continuar expandiendo la zona de las costillas y por último llenando la parte alta de los pulmones, haciendo que las clavículas se levanten. Este paso puede percibirse a través de la mano situada en el pecho.
4. Retener unos instantes el aire sin tensar la cara, el cuello o los hombros.
5. Comenzar la expulsión haciendo que el aire salga primero de la parte superior, a continuación de la zona de las costillas y por último del abdomen, de manera inversa a la inhalación. El aire debe expulsarse completamente.
6. Mantener los pulmones vacíos durante unos instantes y repetir el proceso.

Para comenzar a practicar técnicas de respiración, lo más aconsejable es

reservar unos minutos al día para realizar los ejercicios en un ambiente tranquilo. Con el tiempo, estas técnicas se volverán naturales para nosotros y podremos emplearlas en nuestro día a día para afrontar situaciones estresantes y controlar la sudoración excesiva.

Alternativas para Reducir El Estrés.

• Aromaterapia

Se puede reducir el estrés con la ayuda de un baño relajante con aceites de manzanilla, lavanda, rosa, sándalo geranio entre otras que tiene una influencia relajadora.

• Musicoterapia

Se puede atenuar el estrés tocando el instrumento preferido o escuchando una música agradable. La música relajante no necesariamente ha de ser lenta, lo importante es que tranquilice al paciente. En estados de estrés y depresión se recomienda escuchar a Mozart o Bach, también suele tener un efecto tranquilizador la música coral (por ejemplo los cantos gregorianos).

Reaprende a realizar las tareas cotidianas en el hogar o el trabajo:

- Programar las actividades para que no se acumulen ni se conviertan en "incendios".
- Establecer prioridades claras.
- Delegar responsabilidades.
- Aprender a decir NO a los compromisos que no se pueden cumplir.

- Hacer bien y pronto lo que se puede hacer y olvidarse por completo de lo que no se puede.
- Asumir los grandes retos como secuencias de pequeños pasos.
- Consuma una dieta balanceada y saludable y no coma en exceso
- Duerma bien (entre 7 y 8 horas)
- Realice ejercicios regularmente
- Limite el consumo de cafeína, alcohol, nicotina y otras drogas psicoactivas
- Aprenda y practique técnicas de relajación
- Comparta tiempo con personas de su agrado
- Busque realizar actividades de esparcimiento, como por ejemplo: escuchar música, leer, etc.
- Prepárese lo mejor que pueda para los sucesos que usted sabe que pueden ocasionarle estrés
- Esfuércese por resolver los conflictos con otras personas
- Fíjese metas realistas en su casa, trabajo
- Trate de ver el cambio como un desafío positivo y no como una amenaza
- Pídale ayuda a sus amistades, familiares y profesionales
- El ejercicio habitual es especialmente útil, pues proporciona una forma de escape para la agresividad y la tensión, mejora el funcionamiento cardiovascular y genera un estado placentero de relajación después de cada práctica.

Se debe consultar al médico si:

- Presenta dolor opresivo en el pecho, con dificultad respiratoria, mareo o sudoración
- Si presenta latidos cardiacos rápidos
- Si experimenta una sensación repentina de pánico
- Tiene intolerancia al calor
- Pérdida de peso
- Es incapaz de desempeñarse adecuadamente en el hogar, trabajo, etc.
- No reconoce la causa de su malestar o ansiedad
- Presenta un miedo incontrolable
- Tiene pensamientos suicidas
- Si ha intentado medidas de cuidados personales durante un tiempo sin éxito

Hay muchas cosas que la gente puede hacer por sí misma para suprimir el estrés.

Algunos consejos simples para disminuir la sensación agobio y el estrés en el trabajo.

1. Habla con alguien. No tienes que solucionar todos los problemas, sólo repórtalos.
2. Fíjate si alguno de los músculos de tu cuerpo está tenso. El sólo hecho de darse cuenta de esto, hace que uno automáticamente relaje ese músculo.
3. Pregúntale a tu jefe si estás haciendo las cosas bien. Esta simple pregunta puede hacer un mundo de diferencia y verificar impresiones erradas que tenemos.
4. Escribe reportes semanales. Escribe lo que has logrado esa semana y planifica la siguiente. Incluye cualquier problema actual o recomendaciones que debas comunicarle a tu jefe. Dale ese reporte escrito a tu jefe en forma semanal.
5. Haz algo que te haga sentir bien.

Soy una mujer tan bien organizada que puedo...

-Cuidar de mis hij@s

-Apapachar a mi esposo

-Maquillarme

-Trabajar

-Limpiar la casa

-Cocinar



Y hasta me sobra tiempo para entrar a mi facebook!

Nota

SALUDABLE

Alimentos que reducen el estrés.

- **Frutas y verduras**, ricas en vitaminas del grupo B y C: coles, espinacas, lechuga, tomate, naranjas, kiwis, etc.
- **Lácteos**: las vitaminas y minerales aportados por la leche son indispensables para evitar el estrés. Que no falten en tu nevera yogures normales o desnatados, leche semidesnatada y quesos (escoge los bajos en grasas).
- **Carnes**: la carne es rica en vitamina B3, que ayudará a tu organismo a luchar contra las tensiones externas. Lo mejor: las carnes magras, los embutidos, el pollo o el pavo
- **Pescados**: el pescado contiene montones de vitaminas, minerales y oligoelementos excelentes para combatir el estrés. Por su relación calidad-precio, los pescados azules como el boquerón, la sardina o la caballa, son los mejores.
- **Panadería**: la fibra es absolutamente necesaria para el buen funcionamiento de tu organismo y, sobre todo, para proteger tu estómago, uno de los principales afectados por el estrés. Pan normal, y mejor aún el integral, cereales completos para el desayuno.
- **Conservas y congelados**: además de sacarte de un apuro, las conservas de atún, sardinas son un alimento excelente y bajo en grasas. De la sección de congelados te interesan las verduras y productos del mar, olvídate de los platos precocinados. Llévate también botes de legumbres para preparar en ensalada, y de verduras.
- **Bebidas**: además de la leche, no te olvides de los té: tilo, manzanilla y valeriana. Respecto a los zumos, los envasados tienen demasiados azúcares. Los refrescos: mejor light o sin cafeína. Compra cacao para chocolatear la leche cuando estés decaída y cereales solubles para sustituir el café. .
- **Condimentos**: no te olvides de coger una ramita de perejil, ayuda a absorber el hierro, un mineral imprescindible para estar fuerte. Añadir especias como oréganos o la canela te harán regalarte los sentidos y te harán sentir mejor

Todo el mundo tiene sus particulares alimentos antiestrés (chocolate, dulces, frutos secos...) en pequeñas dosis.

Un truco antiestrés y anticalorías. Ten siempre a mano una barrita de regaliz (caramelo frutales) por si te asalta el hambre entre horas: además de calmar el

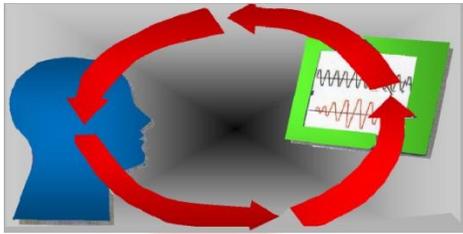
hambre sin aportar apenas calorías, tiene un poderoso efecto antiestrés.

¿Sabías que?... Cuando a nuestro cuerpo se le exige una carga extra de energía por presiones en el trabajo por estrés emocional, el organismo agota las reservas de energía y, en consecuencia,

las reservas de vitamina B, lo que nos vuelve vulnerables a padecer depresión, insomnio o irritabilidad. Para evitarlo, debes incluir en tu dieta alimentos como el brócoli, y espinacas, los cereales y las leguminosas, que contienen el complejo de vitamina B.

	Qué alimentos	Cuánto tomar	Una ración equivale a...
Alimentos de consumo diario	Pasta, arroz, pan normal, pan integral y patatas.	De 4 a 6 raciones diarias (insistiendo más en sus formas integrales).	Un plato normal. Tres o cuatro rebanadas o un panecillo. Una patata grande o dos pequeñas.
	Verduras y hortalizas.	Más de 2 raciones diarias.	Un plato de ensalada variada. Un plato de verdura cocida. Un tomate grande y dos zanahorias...
	Frutas.	Más de 3 raciones diarias.	Una pieza mediana. Una taza de cerezas, fresas, etc. Dos rodajas de melón...
	Aceite de oliva.	De 3 a 6 raciones diarias.	Una cucharada sopera.
	Leche y derivados.	De 2 a 4 raciones diarias.	Una taza de leche. Dos yogures. Dos o tres lonchas de queso.
Alimentos de consumo semanal	Pescado.	Entre 3 y 4 raciones semanales.	Un filete individual.
	Carnes magras, aves y huevos.	Entre 3 y 4 raciones semanales.	Un filete pequeño. Un cuarto de pollo o conejo. Uno o dos huevos.
	Legumbres.	Entre 3 y 4 raciones semanales.	Un plato normal individual.
	Frutos secos.	Entre 3 y 7 raciones semanales.	Un puñado o ración individual.
Alimentos de consumo ocasional	Embutidos y carnes grasas.	Consumo ocasional y moderado.	
	Dulces, snacks y refrescos.	Consumo ocasional y moderado.	
	Mantequilla, margarina y bollería.	Consumo ocasional y moderado.	
Agua y bebidas alcohólicas	Agua.	Entre 4 y 8 raciones diarias.	Un vaso.
	Cerveza o vino.	Consumo moderado.	Una copa o un botellín.

BIORRETROALIMENTACION.



Las técnicas de retroalimentación biológica nos enseñan que toda persona tiene la capacidad de modificar mecanismos nerviosos y fisiológicos para controlar estrés y ansiedad; basta conocer el lenguaje corporal a fin de aplicar el antídoto adecuado.

Modo de aplicar:

Para lograrlo se echa mano de recursos técnicos, desde un termómetro para mano que registre el descenso de temperatura en las extremidades y demuestre estado de tensión, hasta elementos novedosos como el neurofeedback, que consiste en una serie de recursos de retroalimentación biológica aplicados al sistema nervioso central en el que se emplean computadoras y un software que interpreta la información obtenida a través de electrodos.

Este nuevo recurso permite interpretar la actividad eléctrica directamente, de modo que el individuo puede observar que su cerebro produce ondas de frecuencia que le impiden tener concentración o relajarse. A través de imágenes o sonidos, la computadora auxilia al individuo para que aprenda a producir impulsos más adecuados que los que está generando normalmente. También puede apreciar cuando se altera su respiración o tensa un músculo.

Este trabajo, implica que la persona tenga dedicación. La idea es que las personas resuelvan los problemas por sí mismos y que aprendan a actuar por cuenta propia, porque de lo contrario tendríamos que contar con un psicólogo o médico las 24 horas que nos ayudara a solucionar nuestros conflictos; esa no es la función de un especialista.

Los resultados obtenidos con esta técnica, han obligado a muchos especialistas a cambiar sus ideas sobre la retroalimentación biológica, pues si bien es cierto que el cuerpo tiene posibilidades de enfermarse, también tiene capacidad para autocurarse.



Motivación

Persistiré hasta alcanzar el ÉXITO.

*Un hombre sin imaginación es como un
pájaro sin alas.*

*La felicidad y la prosperidad de un
pueblo dependen de su líder.*

*Primero cuenta las piedras y después las
estrellas.*

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN DE LA EMPRESA HACIA EL EMPLEADO.

Existen técnicas que se pueden aplicar en una organización para generar un clima de trabajo que estimule a los trabajadores y los motive.

a) Adecuación persona-puesto de trabajo: Los procesos de selección de personal tienen especial importancia a la hora de seleccionar a la persona idónea para el puesto de trabajo, esto es, con los conocimientos, capacidades o habilidades y la experiencia necesarias para desempeñar el trabajo en cuestión.

b) Manual de acogida de nuevos empleados: Su finalidad es conseguir la incorporación eficaz de los nuevos contratados, informándoles de la política de empresa, su funcionamiento, composición, relaciones interpersonales, etc., de manera que se logre una rápida integración en la empresa.

c) Establecimiento de Objetivos: Consiste en fijar las

metas que la empresa debe conseguir en un período de tiempo concreto, que se debe indicar para poder comprobar el grado de consecución de los mismos. Dichos objetivos, deben ser posibles, desafiantes (que supongan un esfuerzo y un reto para el trabajador) y medibles (para comprobar su consecución o no).

d) Reconocimiento del trabajo: Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos, al ampliar los niveles de satisfacción así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.

e) La mejora de las condiciones de trabajo: Se refiere a una mejora del entorno de trabajo, favoreciendo la confortabilidad en el trabajo.

f) Enriquecimiento del trabajo: En el caso de trabajos monótonos, consistentes en realizar una actividad rutinaria, se podrá favorecer la motivación aumentando el

número de tareas de cada puesto, o bien haciendo el trabajo más desafiante, con mayor autonomía haciendo sentir al trabajador responsable de su propio trabajo.

g) Participación en la empresa: Permite lograr un mayor grado de compromiso e identificación con la empresa, estimulando y canalizando la capacidad creativa e innovadora de los individuos, incrementando la calidad y la productividad en el trabajo.

h) Formación y desarrollo profesional: Son herramientas que permiten a los trabajadores una adquisición o actualización de conocimientos, mejora de las habilidades para un mejor desempeño. Esto supone un enriquecimiento laboral y personal del trabajador.

i) Evaluación del desempeño: Se trata de evaluar el rendimiento del trabajador y el logro de los objetivos. Es conveniente realizarlo de forma periódica, facilitando en todo caso la información acerca de los resultados de dicha evaluación.



Auto-Motivación para el Empleado.

1. Ser positivo

- Buscar el lado positivo de las cosas
- Controlar los pensamientos y huir de "Todo me va mal"



2. Ser objetivo

- No ver sólo los aspectos negativos de nosotros mismos
- Felicitarlos por los triunfos conseguidos



3. Quererse a uno mismo

- Aceptarse y valorarse, en su justa medida
- Tener un alto concepto de uno mismo, sin caer en la soberbia



4. Asumir los problemas

- Luchar para solucionar los problemas, pero hay cosas inevitables
- Si la situación escapa a nuestro control, practica "Ante la tempestad, no luches"



5. No exigirse al máximo

- Sentirnos contentos de nosotros mismos
- No intentar abarcarlo todo, somos humanos



6. Ponerse metas alcanzables

- Ser realista y consciente de nuestras posibilidades
- No buscar lo inalcanzable



7. No tener miedo al fracaso

- Tener autoconfianza y no temer a los errores, de ellos se aprende
- No esperar la aprobación de los demás



8. Aceptarse físicamente

- No dejarse influir por cánones de belleza
- Aceptarse no quiere decir abandonarse



9. No dejar las cosas para mañana

- Enfrentarse a todo y buscar soluciones
- Organizarse bien y hacer primero lo que más nos cuesta



10. Dar importancia a las pequeñas cosas de la vida

- Saber disfrutar los pequeños acontecimientos
- No esperar a que nos sucedan cosas impresionantes



11. Buscar apoyos

- Vivir en soledad (en el más amplio sentido de la palabra) y ser feliz es imposible
- Durante la vida siempre necesitamos apoyarnos en alguien



12. Aprovechar las oportunidades

- No justificarse con que la vida nos trata mal
- El peor enemigo es la falta de decisión y el conformismo



13. Vivir el presente

- No te lamentes de lo que podrías haber hecho
- Construir un futuro de ilusiones, pero siempre disfrutando el ahora



14. No compararse con los demás

- "Todo lo hace bien y todos son más felices", sólo sirve para infravalorarse y generar sentimientos negativos de envidia y frustración



15. Desarrollar el sentido del humor

- Cuando sentimos que todo nos sale mal, intentemos ver el lado positivo
- Desdramaticemos e intentemos reírnos de nosotros mismos



16. Controlar los sentimientos

- Controlar los sentimientos ante una ruptura sentimental o laboral es fundamental para el equilibrio emocional



17. Planear actividades

- Salir del aburrimiento y la monotonía (son antesala de la depresión)
- Programar actividades y disfrutarlas



18. Interesarse por las personas y las cosas

- Las situaciones y las cosas no son en sí mismas ni mejores ni peores, sino que dependen del filtro de nuestros pensamientos



19. Hacer ejercicio físico

- Que la máxima "mens sana in corpore sano" siga en plena vigencia será por algo
- Estaremos más a gusto con nuestro cuerpo y generaremos opiáceos naturales antidepresivos



20. Tener esperanza

- Aunque se esté atravesando una mala situación, hay que pensar que es una situación pasajera y "no hay mal que 100 años dure"



“Sé tú el cambio que quieres ver en el mundo”.

“Quieres lograr lo que nunca has alcanzado, necesitas hacer lo que aún no has intentado”

“La alegría es el ingrediente principal en el compuesto de la salud”



Programa de Recreación para empleados.

El programa de recreación permitirá obtener empleados relajados y distendidos para que incrementen su productividad y disminuya el absentismo.

Dicho programa contendrá:

1. Lecturas recomendadas

- Revistas, ya sea de moda, espectáculos, deportes, dependerá la preferencia de cada persona. En ellas se encuentran una variedad de entretenimientos.
- Revista online: vida sana.com.sv, contiene una variedad de temas, como de familia, nutrición, estilo de vida y muchos consejos que permitirán controlar el estrés.
- Libro online “Sin estrés” de Julián Melgosa. En el se dan técnicas, ejercicios y muchos consejos de cómo tratar el estrés laboral.
- El Diario de Hoy. Donde hay una variedad de información, espectáculos, juegos.

2. Juegos online

- Juegos flash, existe una gran variedad de juegos de aventura, agilidad, belleza, entre otros, que mantendrá ocupada su mente y le permitirán desestresarse.

- Dogjuegos.com, juegos de memoria, agilidad, salud, percepción, para entretenerse y desestresarse.
- Zuma deluxe.com, juego de explotar pelotitas de colores.



3. Días de fiesta

Asistir a fiestas de vez en cuando, realizadas por amigos, familiares o privadas.

4. Salir

Ir de paseo a lugares tranquilos, a visitar la familia.



Programa de Incentivos.

Los programas de incentivos son planes dirigidos a los trabajadores o las personas relacionadas a una empresa con el fin de mantenerlos motivados e incrementar su rendimiento. Mejor desempeño significa mejores resultados en la fuerza de ventas o los canales de distribución y por lo tanto, mayor crecimiento para la compañía.

Este programa contendrá:

1. Recompensas financieras

- Salario
- Bonos
- Premios como un viaje con gastos pagados por buen desempeño
- Comisiones.

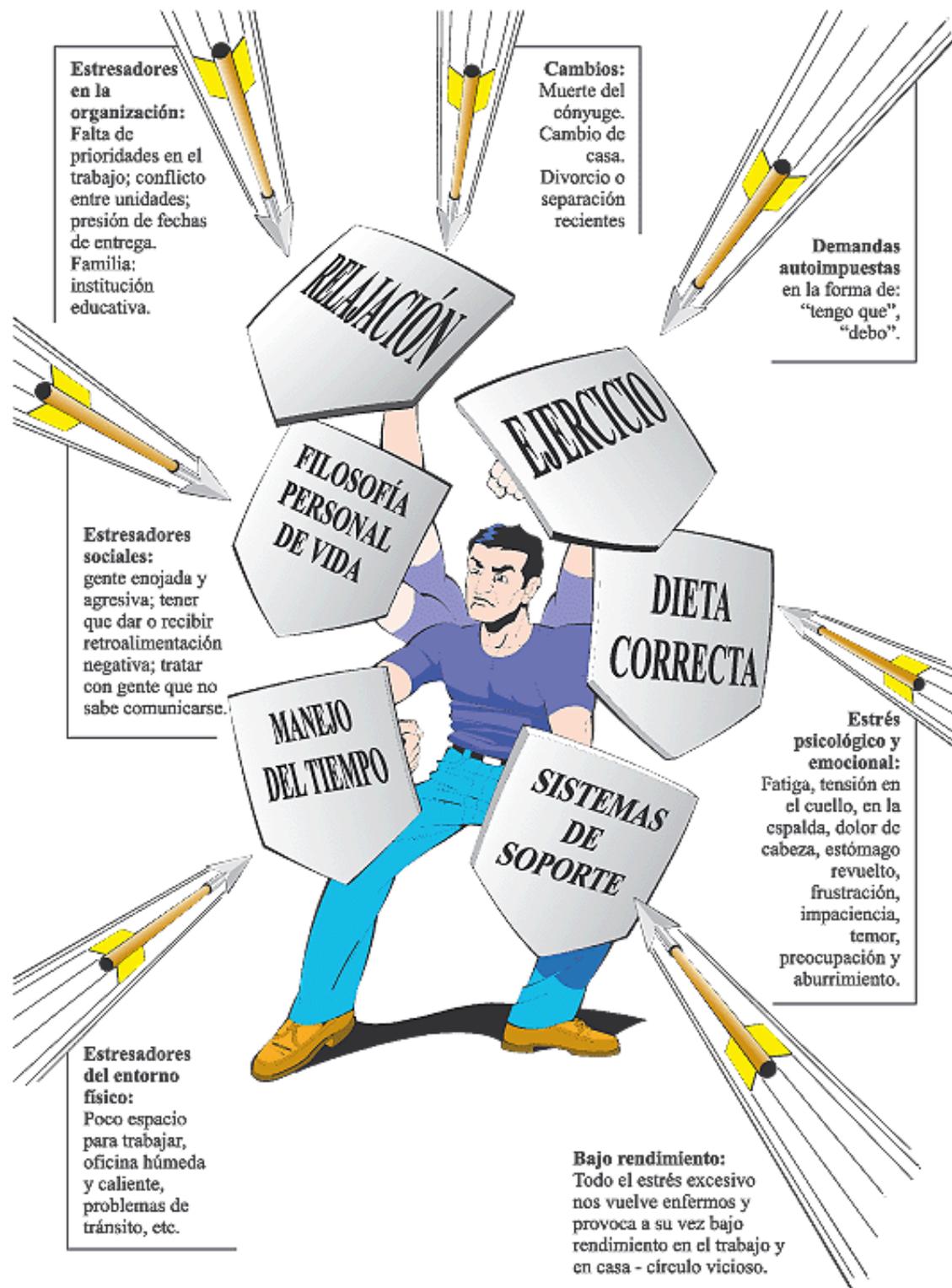


2. No financieras

- Oportunidades de desarrollo
- Empleado del mes
- Reconocimiento y autoestima
- Seguridad de empleo
- Calidad de vida en el trabajo
- Orgullo por la empresa y el trabajo
- Promociones
- Libertad y autonomía en el trabajo.



Fórmula para Enfrentar el Estrés.

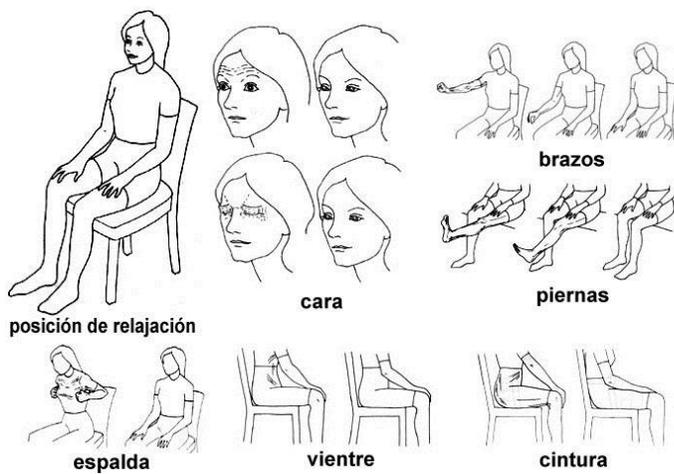
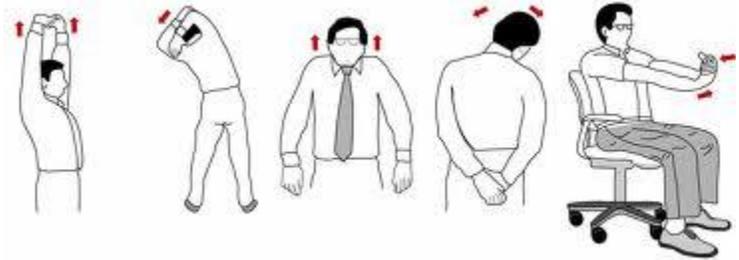


EJERCICIOS DE ESTIRAMIENTO PARA LA OFICINA.



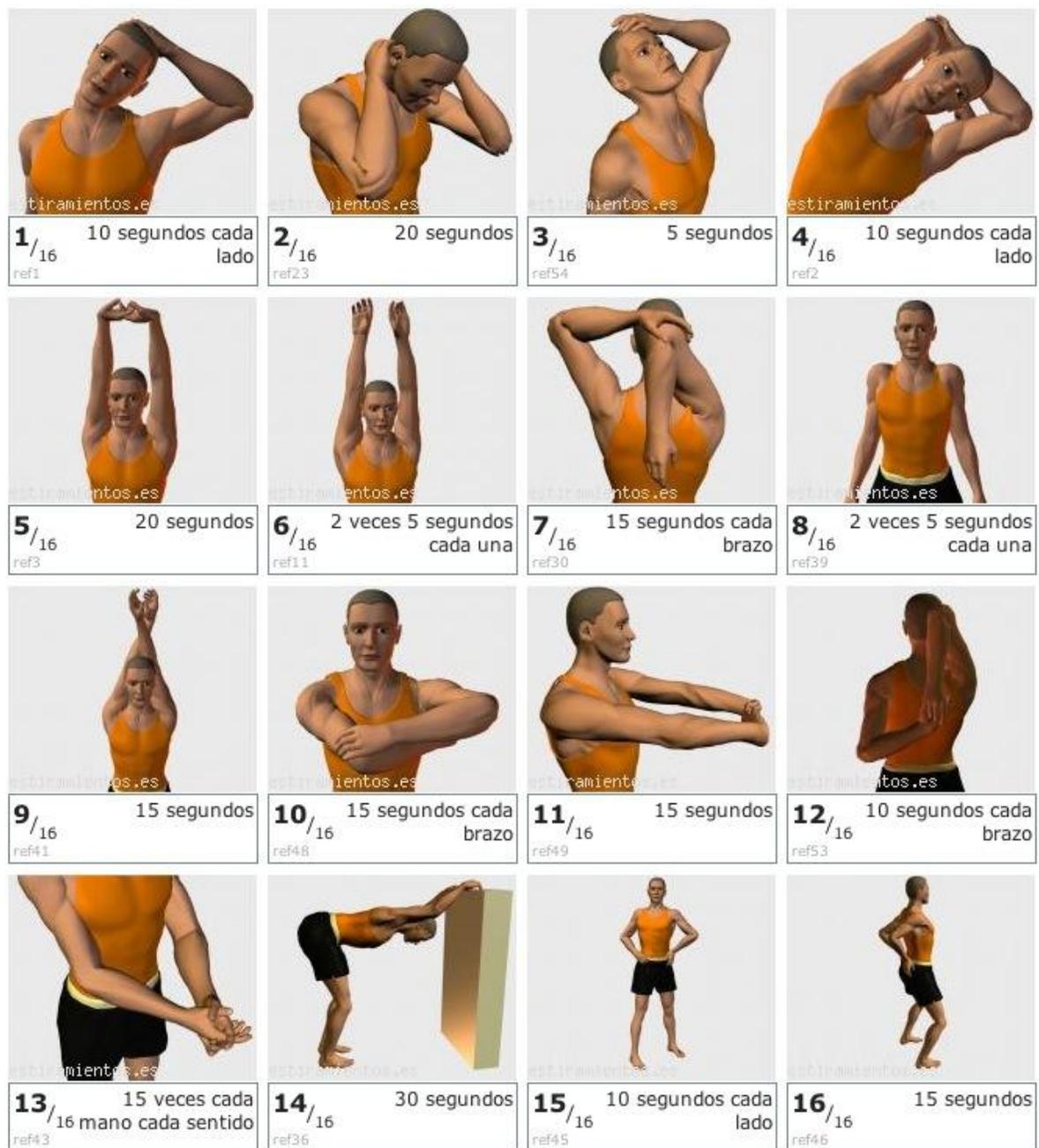
Practicar en sesiones de 5 a 10 minutos antes, después y durante los intervalos de descanso para disminuir la tensión en los músculos.

Ejercicios apropiados para relajar músculos, cuando las actividades laborales exigen mantener una misma postura durante periodos prolongados de tiempo.



Al practicarlos con regularidad, estos ejercicios poco a poco formaran parte de tu rutina diaria. Y ayudaran a disminuir las molestias causadas por trabajos monótonos y aburridos.

EJERCICIOS DE ESTIRAMIENTO PARA LA OFICINA.



Ejercicios para disminuir el estrés y la fatiga causada por trabajos rutinarios y monótonos que exigen la misma postura por mucho tiempo. Ayudan a relajar los músculos tensos. Practicarlos en sesiones de 10-15 min antes y después de la jornada laboral.

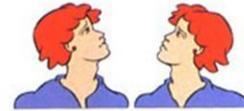
EJERCICIOS DE RELAJACIÓN MUSCULAR PROGRESIVA



Póngase en cuclillas y, lentamente, acerque la cabeza lo más posible a las rodillas.



Siéntese en una silla, separe las piernas, cruce los brazos y flexione su cuerpo hacia abajo.



Gire lentamente la cabeza de derecha a izquierda.



Apoye su cuerpo sobre la mesa.



Ponga sus manos en los hombros y flexione los brazos hasta que se junten los codos.


ATREVETE A VIVIR!

Método para relajarse cuya finalidad es la de provocar una tranquilidad mental al suprimir progresivamente todas las tensiones musculares.

Tensando y relajando sistemáticamente varios grupos de músculos y aprendiendo a atender y a discriminar las sensaciones resultantes de la tensión y la relajación, una persona puede eliminar, casi completamente, las contracciones musculares y experimentar una sensación de relajación profunda

Para finalizar la última técnica con mayor efectividad para controlar y canalizar el estrés

KIT DE REDUCCIÓN DE ESTRÉS

**GOLPEAR
LA CABEZA
AQUÍ**

Instrucciones:

1. Colocar el kit en una superficie FIRME.
2. Seguir las instrucciones del interior del círculo.
3. Repetir el paso 2 tantas veces como sea necesario.
4. En caso de perder el conocimiento haga una pausa.

*“Larisaessaludableyreduce el estrés
práctiquela”*



**Plan de Implementación
dirigido al Banco Agrícola
de la Ciudad de San Miguel.**

Plan de Implementación dirigido al Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel.

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Programas de Asistencia al Empleado	Asistencia a los directivos y a los empleados de las organizaciones para el manejo y la mejora del ambiente físico laboral y el aprovechamiento de los recursos humanos. Dar a conocer a los empleados el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene Laboral. ⁴⁸	Disminuir el estresor relacionado con el ambiente físico. Establecer condiciones aptas para realizar las actividades laborales. Tener conocimiento sobre rutas de evacuación y señales de emergencias por medio de hojas brochur informativos.	Verificación constante de las instalaciones laborales para identificar problemas en la infraestructura o factores relacionados con el ambiente físico. Actuar en el momento inmediato en el que surja el estresor físico. Realizar simulacros para la prevención de desastres naturales.	\$100.00	Gerente General. Encargado de mantenimiento	Empleados	45 min	Estresores del ambiente físico.	Reducción del estresor relacionado con el ambiente físico. Adecuadas instalaciones físicas para realizar actividades laborales.
	Detección de problemas y asesoramiento individual a empleados con problemas personales que pueden afectar a su trabajo. (Adicciones, enfermedad, divorcio, fallecimientos, etc.).	Identificar indicadores relacionados con el estresor relación trabajo-familia por medio de instrumentos como la observación y la entrevista individual. Brindar asesoramiento para su correcto control o canalización.	Cuando el trabajador busque ayuda para tratar su problema. En el momento de su conocimiento.	\$5.00	Gerente de Recursos Humanos.	Empleados	15 min	Estresor relación trabajo-familia.	Reducción y correcta canalización del estresor relación familia/trabajo. Disminución en los errores ocasionados por el empleado. Incremento de la concentración.

⁴⁸Ver Reglamento Interno de Seguridad e Higiene Laboral. Pág.150.

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicara	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Programas de Asistencia al Empleado	Intervenciones breves, motivacionales o de confrontación constructiva de forma grupal, para identificar los problemas que afectan a la actividad laboral.	Identificar problemas de carácter grupal que afecten el rendimiento laboral del empleado. Brindar motivación a los empleados. Ofrecer al empleado la oportunidad de expresarse.	Al iniciar la jornada laboral todos los días, con intervenciones breves, con la participación de todos los empleados.	\$10.00	Gerente General. Gerente de Recursos Humanos.	Empleados	15-20 min	Estresor de la organización Relaciones personales.	Conocimiento y resolución de conflictos grupales y personales relacionados con las actividades laborales.
	Derivación del empleado con problemas identificados de forma individual o en las intervenciones grupales para su diagnóstico, tratamiento y asistencia, además de servicios de monitorización y seguimiento.	Brindar un diagnóstico y tratamiento adecuado a los problemas que generan estrés en los empleados.	En el momento en que se identifican los problemas de estrés, en las intervenciones matutinas o en forma privada.	\$10.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos.	Empleados	10-15 min	Estresores de la Tarea, Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia.	Correcta identificación y tratamiento de los estresores laborales. Incremento en la concentración y productividad de los empleados.

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Programas de Asistencia al Empleado	Disponibilidad de acceso del empleado a los recursos sanitarios que necesite por razones médicas o psicológicas.	Brindar un adecuado tratamiento a los empleados que necesiten ayuda médica o psicológica para el manejo de los estresores que causan problemas en el trabajo.	Cuando sea necesaria la intervención médica o psicológica en el tratamiento de los estresores, cuando no puedan ser atenuados por medio de la aplicación del manual de canalización del estrés.	Consulta médica \$30.00 Consulta psicológica: \$25.00. Gastos en medicamentos corren por cuenta del empleado (según políticas de la empresa). Biorrealimentación casos necesarios costo por sesión individual \$60-75.	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleados	1 hora	Estresores de la Tarea, Estresores de la organización Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia	Empleados sanos en óptimas condiciones para realizar las actividades laborales que le correspondan.
	Ayudar en el manejo de problemas relacionados con la productividad y el absentismo que puedan deberse a factores psicosociales	Identificar los factores psicosociales relacionados con problemas en la productividad y brindarle su correcto manejo y tratamiento.	Capacitaciones sobre: Manejo del estrés laboral, Programas de recreación Programa de estímulos e incentivos Campañas de motivación. Cambios en el estilo de vida. Se realizaran cada tres meses con la participación de todos los empleados, el lugar se recomienda fuera de las instalaciones del banco (lugar opcional)	Costo por capacitación: aproximadamente \$800.00 ⁴⁹	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleados	8 horas	Estresores de la Tarea, Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia	Difusión y conocimiento sobre los estresores psicosociales que causan estrés. Empleados con conocimientos acerca de su tratamiento y control.

⁴⁹Ver estructura de presupuesto aproximado pág.140.

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Programas de Bienestar	Programas de carácter educativo y divulgativo sobre Manejo del Estrés Laboral, relajación y otras técnicas individuales de prevención de estrés.	Difundir el conocimiento acerca del manejo de estrés laboral, sus estresores y las técnicas adecuadas para su correcta canalización.	Se impartirá como primera capacitación del año al personal, en el mes de marzo, en una jornada de 8:00 am - 4:00pm, se dará a conocer el uso del manual y la aplicación de las técnicas.	Costo por capacitación aproximado ⁵⁰	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleados	8 horas	Estresores de la Tarea, Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia	Al terminar la capacitación se tendrá la facultad del manejo adecuado del estrés por los empleados, incremento en la concentración y disminución de errores.
	Programas de recreación. ⁵¹	Brindar a los empleados una herramienta para disminuir el estrés laboral.	Como segunda capacitación, en el mes de junio, se dará a conocer un programa de recreación personal, que puede ser utilizado por el empleado en compañía de personas de su agrado.	Costo por capacitación aproximado ⁵²	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleados	4 horas	Estresores internos.	Personal motivado a realizar sus actividades laborales después de un fin de semana de recreación, distracción y diversión.

⁵⁰ \$800.00

⁵¹ Ver programa de Recreación en la pág.136

⁵²800.00

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Programas de Bienestar	Programas de motivación y de incentivos. ⁵³	Incrementar la motivación laboral a través de la aplicación de incentivos atractivos que beneficien a los empleados y a la empresa. Mostrar el reglamento de higiene y seguridad.	Se impartirá como tercera capacitación, en el mes de septiembre, se brindaran técnicas de motivación personal e incentivos brindados por la empresa.	Costo por capacitación aproximado ⁵⁴	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleados	4 horas	Estresores de la organización, Estresores internos.	Personal motivado que incremente su desempeño laboral.
	Programas de modificación del estilo de vida: nutrición, ejercicio físico, reducción de peso.	Ofrecer al empleado el conocimiento y la oportunidad de modificar su estilo de vida para mejorar su salud y prevenir enfermedades.	Cuarta capacitación, en el mes de diciembre.	Acceso a guías de salud a través de Intranet. Costo por capacitación aproximado ⁵⁵	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleados	8 horas	Estresores internos.	Prevención de problemas de salud, disminución del absentismo.

⁵³Ver Programa de Estímulos e incentivos pag.138.

⁵⁴ \$800.00

⁵⁵ Opcit

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Técnicas Cognoscitivas	TÉCNICA: Cómo combatir los pensamientos deformados.	Identificar los pensamientos deformados y utilizar mediadas para su prevención y canalización.	En el momento en que se experimentó la emoción ansiógena o el conflicto interpersonal.	Manual: Manejo Creativo de Estrés: \$5.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos.	Empleado	10 min	Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia.	Mejorar las relaciones interpersonales. Disminución de conflictos.
	TÉCNICA: La aserción encubierta.	Conocer los pensamientos negativos que causan estrés y sustituirlos por otros para reducir su intensidad.	A la primera indicación de un pensamiento que conduce a sufrir emociones desagradables se interrumpe el pensamiento sub-vocalizando la palabra "Basta o Stop". Entonces se llena el hueco dejado por el pensamiento interrumpido con pensamientos positivos.	\$5.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos.	Empleado	10 min	Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia.	Seguridad en el momento de tomar decisiones, contar con personas creativas y optimistas en el momento de tratar al cliente.
	TÉCNICA: La solución de problemas.	Disminuir la ansiedad en el momento de tomar decisiones.	La solución de problemas es útil para reducir la ansiedad asociada a la incapacidad para tomar decisiones. Se aplica en el momento de tomar una decisión.	\$5.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos.	Empleado	15 min	Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia.	Decisiones precisas y necesarias en el momento adecuado. Disminución en la producción de equivocaciones.

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Técnicas Cognoscitivas	TÉCNICA: La desensibilización sistemática.	Aprender a enfrentarse a objetos y situaciones que son particularmente amenazadores.	La técnica es efectiva para combatir fobias clásicas, miedos crónicos y algunas reacciones de ansiedad interpersonal. Cuando surjan algunos de estos estresores.	\$5.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos.	Empleado	15 min	Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia	Contar con personal menos ansioso que sea capaz de enfrentarse a cualquier desafío y cumplir con las metas propuestas.
	TÉCNICA: La inoculación del estrés	Enseñar cómo afrontar y relajarse ante una amplia variedad de experiencias estresantes.	En el momento en el que surja cualquier estresor desagradable.	\$5.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos.	Empleado	10 min	Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia	Recuro humano sereno en el momento de tomar decisiones para la resolución de cualquier conflicto. Mejoras en el trato a clientes.

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Técnicas Cognoscitivas	TÉCNICA: La sensibilización encubierta	Reconocimiento y canalización de los hábitos destructivos para optimizar los recursos físicos.	Se utiliza para tratar los hábitos destructivos. Cuando asechen pensamientos de carácter destructivos.	\$5.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Empleados.	Empleado	15 min	Estresores del ambiente físico, estresores de la organización, estresores relación trabajo/familia .	Utilización adecuada de las instalaciones y recursos físicos. Disminuir la conducta impulsiva/destructiva.
	TÉCNICA: La visualización.	Conseguir un mayor control de la mente, las emociones y el cuerpo y para efectuar cambios deseados de la conducta.	En el momento que surjan pensamientos deformados o estresores que producen ansiedad.	\$5.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Empleados.	Empleado	5 min	Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia	Recurso humano maduro y capaz de relacionarse con todos los miembros de la organización Disminución de los conflictos internos, optimización de las tareas.

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Capacitación para la Relajación	Técnica de relajación.	Reducir la tensión del cuerpo y la ansiedad mental. Aprender a distender progresivamente los músculos para relajarnos.	Poner en práctica los ejercicios que se muestran al final del manual antes, y después de las actividades laborales en sesiones de 5 minutos. Y durante las tareas laborales cuando se tengan breves momentos de descanso. Y poner en práctica la técnica de relajación antes y después de las actividades laborales.	Costo del manual \$5.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Empleados.	Empleados	Sesiones de 5 min para ejercicios. Técnica de relajación 15-20 min	Estresores de la Tarea, Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia.	Incremento en la concentración del recurso humano, mayor asertividad para tratar con clientes.

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Meditación y Respiración	Técnicas de relajación mental (meditación)	Conocer las técnicas de la meditación y la respiración sus beneficios y su correcta aplicación.	En caso de dolor, los ejercicios de respiración profunda y la medicación son de gran utilidad. Para la práctica de técnicas de respiración, lo más aconsejable es reservar unos minutos al día para realizar los ejercicios en un ambiente tranquilo. Con el tiempo, estas técnicas se volverán naturales para nosotros y podremos emplearlas en nuestro día a día para afrontar situaciones estresantes y controlar la sudoración excesiva	Costo del manual \$5.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos,	Empleado	15-20 min	Estresores de la Tarea, Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia .	Recursos humanos capacitados en relajación muscular y técnicas de respiración utilizadas para canalizar el estrés ocasionado por las tareas laborales. Personal relajado, y motivados, en el momento de tratar con clientes.
	Técnica de respiración. - Respiración abdominal o diafragmática - Respiración completa.					Empleado	10-15 min		

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Biorretroalimentación	Técnica de la Biorretroalimentación.	Conocer en qué consiste la técnica de la biorretroalimentación y su correcta aplicación	Se utilizara esta técnica cuando sea necesaria la intervención de personal externo, para el control y canalización a través de métodos de auto cuidado.	Costo por sesión individual \$60-75.	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleado	1 hora	Estresores de la Tarea, Estresores de la organización, Estresores internos, y estresores relación trabajo/familia	Personal con conocimientos acerca de esta técnica. Utilización de estas técnicas solo en casos extremos.

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Técnicas de Motivación de la Empresa hacia el Empleado	Adecuación persona-puesto de trabajo	Adecuar a la persona idónea en el puesto adecuado.	En el momento de la reclutamiento y selección de personal.	\$50.00	Gerente de Recursos Humanos	Empleado	1 hora	Estresores de la Tarea	La empresa contara con personal adecuado para realizar las funciones correctas.
	Manual de acogida de nuevos empleados	Integrar de manera satisfactoria a los nuevos miembros a la empresa.	Durante la inducción del nuevo personal.	\$10.00	Gerente de Recursos Humanos	Empleado	30 min	Estresores de la organización.	Personal nuevo integrado eficazmente a la empresa.
	Establecimiento de Objetivos	Proponer objetivos ambiciosos y posibles de alcanzar, tomando en cuenta las capacidades, habilidades y aptitudes de los empleados.	Durante la planificación estratégica de la empresa.	\$15.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos.	Empleado	1 hora	Estresores de la Organización y Estresores individuales.	Logro de las objetivos propuestos por la empresa. Aprovechamiento de las capacidades de los empleados para alcanzar los objetivos.
	Reconocimiento del trabajo	Reconocer el trabajo de los empleados con estímulos atractivos para incrementar su motivación y desempeño laboral.	Durante la realización de las actividades labores, al final del mes, o cuando se haya alcanzado una meta específica.	\$100.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleado	30 min	Estresores de la Tarea.	Incrementar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles.

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Técnicas de Motivación de la Empresa hacia el Empleado	La mejora de las condiciones de trabajo	Mejorar las condiciones del medio ambiente físico para lograr mayor confortabilidad y agilidad en la realización de las actividades laborales.	Durante la realización de las actividades laborales.	\$100.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleado	1 hora	Estresores de la Tarea.	Agilidad, eficiencia y efectividad en la realización de las actividades labores y en el trato a los clientes.
	Enriquecimiento del trabajo	Diversificar el trabajo de los empleados de modo que se incorporen actividades dinámicas y diferentes.	Durante la realización de las actividades laborales.	\$50.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleado	1 hora	Estresores de la Tarea.	Disminuir la monotonía y el aburrimiento en los puestos de trabajo. Personal con autonomía y motivados.
	Participación en la empresa	Lograr un mayor grado de compromiso e identificación con la empresa.	En la toma de decisiones.	\$50.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleado	1 hora	Estresores de la Tarea.	Canaliza la capacidad creativa e innovadora de los individuos, incrementando la calidad y la productividad en el trabajo.

Programa	Actividad	Objetivo	Momento en que se aplicará	Costo	Responsable	Población Beneficiada	Tiempo	Estresor que inhibe	Resultados
Técnicas de Motivación de la Empresa hacia el Empleado	Formación y desarrollo profesional	Actualizar los conocimientos de los individuos y obtención de nuevos, para enriquecer el desempeño laboral y profesional.	Durante las capacitación.	\$10.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleado	8 horas	Estresores individuales.	Mejora de las habilidades para un mejor desempeño, con un enriquecimiento laboral y personal del trabajador.
	Evaluación del desempeño	Evaluar el rendimiento del trabajador y el logro de los objetivos	Durante la etapa de control y supervisión de las actividades laborales. De forma periódica. Se debe dar a conocer al empleado los resultados de la evaluación.	\$15.00	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	Empleado	15 min	Estresores de la Tarea.	Concordancia entre lo que planea y lo que se hace. Incrementar la productividad de la organización.

Aclaración: Estos programas cuentan con la característica de la flexibilidad, y se pueden adaptar a las necesidades de los directivos, realizando las combinaciones que consideren necesarias y convenientes.

Planes complementarios

Tipo de Programa		Recursos	Tiempo/Cada cuanto	Presupuesto	Resultados
Programas de recreación	<p>1. <u>Lecturas recomendadas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Revistas</i>, ya sea de moda, espectáculos, deportes, dependerá la preferencia de cada persona. En ellas se encuentran una variedad de entretenimientos. ✓ <i>Revista online: vida sana.com.sv</i>, contiene una variedad de temas, como de familia, nutrición, estilo de vida y muchos consejos que permitirán controlar el estrés. ✓ <i>Libro online "Sin estrés"</i> de Julián Melgosa. En él se dan técnicas, ejercicios y muchos consejos de cómo tratar el estrés laboral. ✓ <i>El Diario de Hoy</i>. Donde hay una variedad de información, espectáculos, juegos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Periódico ✓ Computadora con internet. 	Lectura de media hora cada semana en su hogar	En el periódico \$0.50. Las revistas gratis en internet.	<p>Enriquecer la vida de los miembros participantes ofreciendo oportunidades valiosas para el uso del tiempo libre, y estar siempre motivados para que su rendimiento sea efectivo.</p>
	<p>2. <u>Juegos online</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Juegos flash</i>, existe una gran variedad de juegos de aventura, agilidad, belleza, entre otros, que mantendrá ocupada su mente y le permitirán desestresarse. ✓ <i>Dog juegos.com</i>, juegos de memoria, agilidad, salud, percepción, para entretenerse y desestresarse. ✓ <i>Zuma deluxe.com</i>, juego de explotar pelotitas de colores. 	Computadora con internet	Durante 5 minutos en su casa, o cuando sea necesario.	Gratis	

Tipo de Programa		Recursos	Tiempo/Cada cuanto	Presupuesto	Resultados
Programas de recreación	3. <u>Días de fiesta</u> Asistir a fiestas de vez en cuando, realizadas por amigos, familiares o privadas.	Transporte público o privado	Los fines de semana	Gratis	Enriquecer la vida de los miembros participantes ofreciendo oportunidades valiosas para el uso del tiempo libre, y estar siempre motivados para que su rendimiento sea efectivo.
	4. <u>Salir</u> Ir de paseo a lugares tranquilos, a visitar la familia.	Transporte público o privado.	Fines de semana	Gratis	

Tipo de Programa		Recursos	Tiempo/Cada cuanto	Presupuesto	Resultados
Programa de estímulos e incentivos	1. <u>Recompensas financieras</u> ✓ Salario ✓ Bonos ✓ Premios como un viaje con gastos pagados por buen desempeño ✓ Comisiones	Dinero	Los bonos y viajes cada año. Los incentivos salariales se aplicaran cada vez que empleado cumple la meta.	\$100.00	Sirven como instrumentos de motivación, por lo tanto se mejorará la calidad de vida laboral y humana de los empleados, estimulando su eficiencia, creatividad y alcanzar de esta manera los objetivos individuales y de la empresa.
	2. <u>No financieras</u> ✓ Oportunidades de desarrollo ✓ Empleado del mes ✓ Reconocimiento y autoestima ✓ Seguridad de empleo ✓ Calidad de vida en el trabajo ✓ Orgullo por la empresa y el trabajo ✓ Promociones ✓ Libertad y autonomía en el trabajo	Dinero Motivación por parte del gerente	Cuando sea necesario	\$100.00	

Presupuestos

Programa de Asistencia al Empleado

No.	Actividad	Fecha	Costo Unitario	Total Anual
1	Asistencia a los directivos y a los empleados de las organizaciones para el manejo y la mejora del ambiente físico laboral y el aprovechamiento de los recursos humanos.	En la primera semana cada dos meses.	\$100.00	\$600.00
2	Detección de problemas y asesoramiento individual a empleados con problemas personales que pueden afectar a su trabajo. (Adicciones, enfermedad, divorcio, fallecimientos, etc.).	Se realizará en la última semana de cada mes.	\$5.00	\$60.00
3	Intervenciones breves, motivacionales o de confrontación constructiva de forma grupal, para identificar los problemas que afectan a la actividad laboral.	Una vez a la semana	\$10.00	\$480.00
4	Derivación del empleado con problemas identificados de forma individual o en las intervenciones grupales para su diagnóstico, tratamiento y asistencia, además de servicios de monitorización y seguimiento.	Cada trimestre	\$10.00	\$40.00
5	Disponibilidad de acceso del empleado a los recursos sanitarios que necesite por razones médicas o psicológicas.	Cada trimestre	\$60.00	\$240.00
Total Anual del programa				\$1,420.00

Programa de Bienestar

No.	Actividad	Fecha	Costo Unitario
1	Programas de carácter educativo y divulgativo sobre Manejo del Estrés Laboral, relajación y otras técnicas individuales de prevención de estrés	Primer trimestre	\$800.00
2	Programas de recreación.	Segundo trimestre	\$800.00
3	Programas de motivación y de incentivos.	Tercer trimestre	\$800.00
4	Programas de modificación del estilo de vida: nutrición, ejercicio físico, reducción de peso.	Ultimo trimestre	\$800.00
Total de todas las capacitaciones al año			\$3,200.00

Gastos incurridos en cada capacitación.

Presupuesto de gastos para capacitación No	Actividad	Costo Unitario	Total.
1	Arrendamiento del local (opcional)	\$200.00	\$200.00
2	Material para capacitación (50 Manuales: Manejo Creativo del Estrés.	\$5.00	\$250.00
3	Contrataciones de servicios profesionales (opcional)	\$200.00	\$200.00
4	Gastos de operación (50 almuerzos)	\$3.00	\$150.00
Total aproximado por capacitación trimestral			\$800.00

Cuadro resumen de presupuesto

Programa	Costo Anual
Programa de Asistencia a empleados	\$1,420.00
Programas de Bienestar(Incluidas las cuatro capacitación al año)	\$3,200.00
Técnicascognoscitivas	\$50.00
Técnicas de relajación	\$50.00
Programa de Biorretroalimentación	\$50.00
Motivación por parte de la empresa hacia el empleado	\$70.00
Programa de Recreación	\$60.00
Programa de Incentivos	\$300.00
Total Anual	\$5,200.00

Nota: Algunas cantidades de los programas son estimadas porque dependerá del momento y el tiempo que se utilice para aplicarla.

Programa de Asistencia a Empleados

No.	Actividad	Fecha	Personal beneficiado
1	Asistencia a los directivos y a los empleados de las organizaciones para el manejo y la mejora del ambiente físico laboral y el aprovechamiento de los recursos humanos.	En la primera semana cada dos meses.	Recurso Humano que labora en el Banco Agrícola, por sucursal.
2	Detección de problemas y asesoramiento individual a empleados con problemas personales que pueden afectar a su trabajo. (Adicciones, enfermedad, divorcio, fallecimientos, etc.).	Se realizará en la última semana de cada mes.	
3	Intervenciones breves, motivacionales o de confrontación constructiva de forma grupal, para identificar los problemas que afectan a la actividad laboral.	Una vez a la semana	
4	Derivación del empleado con problemas identificados de forma individual o en las intervenciones grupales para su diagnóstico, tratamiento y asistencia, además de servicios de monitorización y seguimiento.	Cada trimestre	
5	Disponibilidad de acceso del empleado a los recursos sanitarios que necesite por razones médicas o psicológicas.	Cada trimestre	
6	Ayudar en el manejo de problemas relacionados con la productividad y el absentismo que puedan deberse a factores psicosociales.	Cada trimestre	

Programa de Bienestar

No.	Capacitación	Fecha	Personal beneficiado
1	Programas de carácter educativo y divulgativo sobre Manejo del Estrés Laboral, relajación y otras técnicas individuales de prevención de estrés	Primera quincena del mes de Marzo	Recurso Humano que labora en el Banco Agrícola, por sucursal.
2	Programas de recreación.	Segunda quincena del mes de Junio.	
3	Programas de motivación y de incentivos.	Segunda quincena de mes de Septiembre.	
4	Programas de modificación del estilo de vida: nutrición, ejercicio físico, reducción de peso.	Primera quincena del mes de Diciembre.	

Cuadro Resumen.

Estresores	Medida	Beneficios para la Empresa	Responsable
Estresores del Ambiente Físico.	Seguridad en el trabajo Condiciones de trabajo.	<p>-Las empresas deben entender que la salud física y emocional de los trabajadores también son parte de su negocio.</p> <p>- El aspecto mental y físico de cualquier ser humano, es el motor que lo hace vivir.</p> <p>Hombres y mujeres comprometidos con el desarrollo de la empresa, y por ende su trabajo rendirá mayores frutos.</p> <p>- La relación con su empleador será de mutua confianza, respeto y comprensión.</p> <p>- Estudios realizados en Canadá señalan que una persona sana física y emocionalmente, ahorra más de dos mil dólares al año, producto de consultar menos veces al médico, reducir la cantidad de lesiones y enfermedades, y consumir menos medicamentos</p> <p>- Un trabajador libre de estrés y acondicionado a su ambiente de trabajo está por más tiempo vinculado a su empresa, y además es más productivo y positivo.</p> <p>- El ejercicio mejora el rendimiento laboral y la calidad de sueño</p> <p>- Integración e identificación de los empleados hacia la empresa y hacia su líder.</p> <p>La mejoría de la condición estresante provoca una auto imagen más positiva, equilibrio emocional, mayor capacidad para tomar decisiones, empatía y trato adecuado con clientes e integración social con nuevas relaciones afectivas.</p>	Gerente general, Mantenimiento.
Estresores de la Tarea. a) <i>Carga Mental Inadecuada.</i> Sobrecarga de trabajo	Exigencia para cumplir metas, Oportunidad de ascenso.		
Infracarga de trabajo.	Enriquecimiento del trabajo, Adecuación Persona-Puesto de Trabajo		
Infrautilización de habilidades	Participación en la empresa		
b) <i>Control Inadecuado.</i> Falta de participación.	Participación en la empresa, Autoevaluación,		
Control	Retroalimentación, Evaluación del Desempeño		
Formación.	Programas de Bienestar, Formación y Desarrollo Profesional.		
Cambios en la organización.	Programas de Bienestar, Participación en la Empresa.		
Responsabilidad.	Autoevaluación		
Repetitividad.	Enriquecimiento del trabajo, Adecuación Persona-Puesto de Trabajo		
Ritmo de trabajo.	Autoevaluación, Participación en la Empresa		
Estresores de la organización. Ambigüedad de rol.	Trato con clientes, Calidad y Parámetros de la calidad.		
Conflicto de rol.	Adecuación persona-puesto de trabajo Manual de acogida de nuevos empleados		
Relaciones personales.	Compañeros de trabajo Programa para empleados, Programa de Asistencia al Empleado.		
Inseguridad en el trabajo.	Programas de Bienestar		
Promoción	Tecnología		
Cultura y clima organizacional.	Programas de Asistencia al Empleado Los Programas Bienestar Técnicas Cognoscitivas Capacitación para la Relajación Meditación y Respiración Técnicas de Motivación de la Empresa hacia el Empleado.		
Estresores Internos. Personalidad tipo A.	Capacitación para la Relajación Meditación y Respiración		
Ansiedad.	Técnicas Cognoscitivas		
Dependencia.	Técnicas Cognoscitivas		
Introversión.	Programas de Asistencia al Empleado Los Programas Bienestar		
Rigidez.	Programas de Asistencia al Empleado Los Programas Bienestar Técnicas Cognoscitivas		
Formación, destrezas, experiencia y capacidad intelectual y física.	Los Programas Bienestar Técnicas de Motivación de la Empresa hacia el Empleado.		
La mala condición física y los malos hábitos de salud.	Los Programas Bienestar		
Las necesidades del individuo.	Programas de Asistencia al Empleado		

Gerente General,
Gerente de Recursos Humanos,
Empleados

Estresores	Medida	Beneficios para la Empresa	Responsable
Las aspiraciones.	Programas de Bienestar, Formación y Desarrollo Profesional.	<p>- Aumenta la productividad en la empresa, la moral, la autoestima, reducen los gastos de salud, reduce conflictos personales fuera y dentro de la empresa, menos accidentes profesionales, menos consecución de errores y gastos en recursos físicos por que incrementa la concentración y mejora el estado de ánimo.</p> <p>- Un trabajador sano mental y físicamente, y lo más importante, motivado en su diario quehacer, es el mejor capital con que se puede contar una empresa</p>	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Empleados
Las expectativas.	Técnicas de Motivación de la Empresa hacia el Empleado.		
Los valores.	Los Programas Bienestar		
Estresor relación trabajo/familia	Programas de Asistencia al Empleado		

Plan de monitoreo de la propuesta

Actividad de Monitoreo	Momento en que se realizará	Tiempo	Costo	Responsable	Resultado
Observar el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo por medio de las cámaras de seguridad	Durante la jornada laboral	20-30 minutos en la jornada matutina y vespertina	\$150.00	Gerente de recursos humanos	Evaluar la actitud de los empleados en el momento de realizar sus actividades laborales
Encuestas rápidas y sencillas a los usuarios para verificar el trato y motivación de los empleados	Durante el tiempo de espera de los usuarios.	15-20 minutos	\$20.00	Gerente de recursos humanos	Verificar el trato que los empleados tienen hacia los usuarios y verificar el grado de control del estrés
Pruebas de evaluación del desempeño y nivel de estrés.	Antes de las jornadas laborales	15-20 min cada mes	\$10.00	Gerente de recursos humanos	Evaluar el nivel de estrés de los empleados después de poner en práctica las técnicas de relajación y motivación
Uso de técnicas como la observación y la supervisión para la evaluación del desempeño del empleado.	Durante las jornadas laborales.	15-20 min	\$5.00	Gerente de recursos humanos	Verificar el nivel de desempeño y motivación de los empleados en el momento que realiza las actividades laborales.
Seguimiento y prácticas con las técnicas de relajación y motivación, para convertirse en parte de la vida cotidiana.	Antes y después de las jornadas laborales.	10-15 min	\$5.00	Gerente de recursos humanos	Verificar la práctica de ejercicios de relajación antes y después de la jornada laboral.

Reglamento General de Higiene y Seguridad Laboral



Apartado de Higiene y Seguridad Laboral

Para que los empleados brinden un mejor rendimiento en sus labores diarias es muy importante que la empresa proporcione las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental de las personas.

En nuestro país existe un Reglamento General sobre Seguridad e Higiene en los centros de trabajo, a continuación se mencionaran algunos artículos que están relacionados con cada área en la que se desempeña el empleado.

REGLAMENTO GENERAL SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO

TITULO II

DE LA HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO

CAPITULO I

DE LOS EDIFICIOS

Art. 3º-Para la construcción de los edificios destinados a un centro de trabajo deben elaborarse los planos correspondientes, conforme a las especificaciones exigidas por el Departamento Nacional de Previsión Social, y especialmente las siguientes:

- a) En las distintas plantas de la construcción deberá indicarse claramente el destino de cada local; las instalaciones sanitarias y, en general, todos aquellos detalles que puedan contribuir a la mejor apreciación de las condiciones higiénicas;
- b) Las colindancias del predio, los nombres de las calles limítrofes y la orientación;

- c) Los cortes que sean indispensables para mostrar al detalle el sistema de ventilación que se pretende establecer;
- d) La naturaleza y situación de los focos luminosos;
- e) Los cortes que sean indispensables para mostrar detalladamente los sistemas de captación de polvos, gases, vapores, etc., que se pretende establecer;
- f) Los sitios que ocuparán las máquinas, motores, generadores, calderas, etc., con su respectiva denominación;
- g) Debe de haber por lo menos, una puerta de entrada y otra de salida; ambas deberán abrirse hacia afuera;
- h) Los techos serán impermeables y malos conductores del calor;
- i) Cuando el Departamento lo estime necesario, deberán indicarse los cálculos detallados de los sistemas de ventilación, iluminación y cimentación de maquinaria.

Art. 4º-Las instalaciones, artefactos, canalizaciones y dispositivos complementarios de los servicios de agua potable o desagüe, gas industrial, electricidad, calefacción, ventilación y refrigeración, deberán reunir los requisitos exigidos por los reglamentos vigentes o que al efecto se dicten sobre la materia.

Art. 5º-Los pisos de los locales de trabajo y de los patios deben ser, en general, impermeables y con inclinación y canalización suficiente para facilitar el escurrimiento de los líquidos.

Art. 6º-Las paredes y techos de los locales de trabajo deben pintarse de preferencia de colores claros y mates, procurando que contrasten con los colores de las máquinas y muebles, y en todo caso, no disminuya la iluminación.

Art. 7º-Las paredes y los techos de los edificios deben ser impermeables y poseer la solidez necesaria, según la clase de actividades que en ellos habrán de desarrollarse.

Art. 8º-La superficie del piso del local de trabajo, deberá tener la extensión necesaria, según la clase del establecimiento, de manera que siempre se disponga de un espacio promedio de dos metros cuadrados libres por cada trabajador, como mínimo.

Art. 9º-Los locales de trabajo donde circulan vehículos deberán contar con los pasillos que sean necesarios, convenientemente distribuidos y delimitados por franjas blancas pintadas a cada lado.

Si los pasillos son destinados únicamente al tránsito de personas, deberán tener una anchura no menor de un metro; si fueren destinados al paso de vehículos, deberán tener por lo menos 50 cms. más de anchura, que la correspondiente al vehículo más ancho que circule.

Art. 10.-La altura de las chimeneas de las fábricas y establecimientos industriales no podrá ser en ningún caso inferior a la establecida por la Dirección General de Salud, en consideración a la ubicación de los centros de trabajo con respecto a poblaciones o habitaciones cercanas.

CAPITULO II

DE LA ILUMINACIÓN

Art. 11.-Para la iluminación de los lugares de trabajo, se dará preferencia a la luz solar difusa, la que penetrará por tragaluces y ventanas que comuniquen directamente al exterior o a lugares suficientemente iluminados.

Art. 12.-Los talleres, dependencias, pasillos, vestíbulos y en general, todos los espaciosinteriores de una fábrica o establecimiento, deben ser iluminados con luz artificial, durante las horas de trabajo, cuando la luz natural no sea suficiente.El alumbrado artificial debe ser de intensidad adecuada y uniforme, y disponerse de tal manera que cada máquina, mesa o aparato de trabajo quede iluminado de modo que no proyecte sombras sobre ellas, produzca deslumbre o daño a la vista de los operarios y no altere apreciablemente la temperatura.

CAPITULO III

DE LA VENTILACIÓN

Art. 13.-Todo centro de trabajo deberá disponer, durante las labores, de ventilación suficiente para que no se vicie la atmósfera, poniendo en peligro la salud de los trabajadores, y para hacer tolerables al organismo humano los gases, vapores, polvo y demás impurezas originadas por las sustancias manipuladas o la maquinaria empleada.

Art. 14.-Los talleres, locales de trabajo, etc., deberán tener un espacio libre de ventanas que abran directamente al exterior, cuya área será de 1/6 de la superficie del piso como mínimo. Sin embargo podrá permitirse áreas de ventanas menores, toda vez que los locales sean ventilados artificialmente en forma satisfactoria, de acuerdo a lo recomendado por el Departamento Nacional de Prevención Social.

Art. 15.-En los locales en que, por razones de la técnica empleada, sea necesario mantener cerradas las puertas y las ventanas durante el trabajo, debe instalarse un sistema de ventilación artificial que asegure la renovación del aire principalmente cuando haya maquinaria de combustión en funcionamiento.

Los locales habitualmente cerrados durante las horas de trabajo, serán sometidos diariamente y por una hora cuando menos, antes de la iniciación de las labores, a una intensa ventilación.

Art. 16.-Cualquiera que sea el medio adoptado para la renovación del aire, deberá evitarse que las corrientes afecten diariamente a los trabajadores.

Art. 17.-Todo proceso industrial que dé origen a polvos, gases, vapores, humos o emanaciones nocivas de cualquier género, debe contar con dispositivos destinados a evitar que dichos polvos, vapores, humos, emanaciones o gases, contaminen o vicien el aire y a disponer de ellos en tal forma, que no constituyan un peligro para la salud de los obreros o para la higiene de las habitaciones o poblaciones vecinas.

Art. 18.-Cuando el tiro natural no sea suficiente para permitir la eliminación de los materiales nocivos, se proveerán dispositivos de aspiración mecánica, con las modalidades que el caso requiera y según lo aconsejare la técnica.

CAPITULO IV

DE LA TEMPERATURA Y HUMEDAD RELATIVA

Art. 19.-La temperatura y humedad relativa de los locales cerrados de trabajo, deberán ser mantenidas entre límites que no causen perjuicio o molestias a la salud de los trabajadores.

Es obligatorio proveer a los trabajadores de los medios de protección necesarios contra la radiación excesiva de cualquier fuente de calor.

Deberá proveerse asimismo al trabajador, del equipo de protección personal contra las bajas temperaturas.

CAPITULO V

DE LOS RUIDOS

Art. 20.-El Departamento Nacional de Previsión Social, dictará las medidas convenientes para proteger a los trabajadores contra los ruidos que exceden de ochenta decibeles.

Art. 21.-Para evitar el ruido en lo posible, es obligatorio que las máquinas estén bien cimentadas, niveladas, ajustadas y lubricadas.

Las transmisiones no deben fijarse en las paredes colindantes, ni en otras que puedan transmitir el ruido a las habitaciones vecinas.

En los establecimientos donde el ruido sea muy molesto, debe recubrirse el cielo raso con material absorbente del ruido.

CAPITULO XI

DE LOS SERVICIOS SANITARIOS

Por servicios sanitarios se entenderá los inodoros o retretes, los urinarios, los lavamanos y los baños.

Art. 35.-Todo centro de trabajo deberá estar provisto de servicios sanitarios para mujeres, y de otros independientes y separados para hombres.

Art. 36.-En los inodoros o retretes para el uso de mujeres, se deberán poner recipientes para desechos, con tapadera u otros dispositivos adecuados.

En cada servicio deberá mantenerse el papel higiénico necesario, el cual se depositará en la taza después de su uso.

Art. 37.-En todo centro de trabajo deberá mantenerse adecuado sistema para el lavado de manos, en la siguiente proporción:

Establecimientos con 100 trabajadores o menos 1 lavamanos por cada 15 trabajadores o fracción mayor de 5.

CAPITULO XIII

ASIENTOS PARA LOS TRABAJADORES

Art. 54.-Por regla general los patronos están obligados a proporcionar a los trabajadores asientos adecuados a la clase de trabajo que desempeñen. Quedan exceptuados los casos en que por la naturaleza de las labores los trabajadores deban permanecer de pie durante su jornada de trabajo.⁵⁶

⁵⁶Sitio web: http://observatoriolaboral.ormusa.org/legislacion/197103_reglamento_ley.pdf 02/08/2012

Bibliografía

- Ivancevich M. John. Estrés y Trabajo: Una perspectiva Gerencial. 2ª Edición. Editorial Trillas, México D.F.1989.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª ed., editorial McGraw Hill. México, D.F. 2009.
- Landy J. Frank, et Al. Psicología Industrial; editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 2005.
- Stephen P. Robbins, Administración, 5ª ed. Editorial Prentice Hall. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, 1996.
- Ivancevich M. John, et Al. Comportamiento Organizacional.7ª ed., editorial Mc Graw Hill. México 2009.
- James Stoner, A. F. y otros, Administración, 6 Ed., Printice Hall, México 1996.
- López del Cid Greysi Desiré, Salmerón Grande Carlos Enrique. Tesis sobre el estrés laboral. Facultad Multidisciplinaria Oriental, Departamento de Ciencias Económicas Sección de Administración de Empresas, año 2011.
- Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdés, México 2003.
- Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la investigación. 4ª Edición. Editorial McGraw Hill, México 2008.
- http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm.http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica_de_relajaci%C3%B3n
- <http://vidasana.com.sv/el-60-de-mujeres-capitalinas-viven-con-estres>.
- <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/15872G216ie.pdf>.
- <http://www.monografias.com/trabajos/stress/stress.shtml>.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales/liderazgo/calidad.
- <http://www.fesibac.com/publicaciones/SaludLaboral/Guias/gsl17.pdf>.

Anexos

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE TESIS AÑO 2012.

<i>Actividades</i>	<i>Mes</i>	<i>Febrero</i>		<i>Marzo</i>				<i>Abril</i>				<i>Mayo</i>					<i>Junio</i>				<i>Julio</i>				<i>Agosto</i>				<i>Septiembre</i>			
	<i>Semana</i>	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación, aprobación de la idea y recopilación bibliográfica																																
Presentación de antecedentes, justificación y objetivos.																																
Elaboración y presentación de fichas bibliográficas y marco teórico.																																
Presentación del tipo de estudio, universo y muestra.																																
Presentación del instrumento de medición, cronograma y propuesta capitular.																																
Revisión y Presentación final del Protocolo																																
Ejecución de la investigación																																
Elaboración del informe final																																
Exposición del informe final y su evaluación																																

Fichas Bibliográficas

Ficha No. 1

Nombre del libro:	“Comportamiento Organizacional”
Nombre del autor:	Ivancevich M. John, et Al.
Nombre de editorial:	Mc Graw Hill
Año:	2009.

Contenido:

La *motivación* es un factor importante para el comportamiento o resultados deseables en una empresa. En las teorías de la motivación se analizan los factores que crean un deseo de ser más productivo. *Los métodos* de motivación basada en contenido se agrupan en cuatro categorías: Jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer. La teoría de dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland. Cada una de estas teorías explica el comportamiento desde una perspectiva distinta, contribuyendo a que los empleados tengan satisfacción y buen desempeño laboral.

Se desarrolla también el tipo de *liderazgo* que una empresa debe tener para lograr los objetivos; así como también la *calidad* para satisfacer de las necesidades y expectativas de los clientes.

Además se describen los aspectos importantes que se deben considerar para que los empleados logren la satisfacción laboral, como:

- Sueldo
- Oportunidades de ascenso
- Compañeros de trabajo
- Condiciones de trabajo

Otro aspecto importante que se desarrolla son los factores psicosociales que afectan la salud de las personas, a través de mecanismos psicofisiológicos, como es el *contenido del puesto*.

Un factor que se debe considerar en el desempeño laboral son las *aptitudes*, las cuales se adquieren por medio de la experiencia y ejerce una determinada influencia en la respuesta de una persona ante la gente, objetos y situaciones con que se relaciona”

Finalmente en este libro se desarrolla todo sobre el *estrés*, así como los diferentes *estresores* que existen y sus *consecuencias*.

Ficha No. 2

Nombre del libro: “Gestión del Talento Humano”
Nombre del autor: Chiavenato Idalberto
Nombre de editorial: Mc Gran Hill
Año: 2009

Contenido:

Los empleados realizan diferentes actividades en su trabajo, muchas de ellas le permiten mantenerse motivados y desarrollar su potencial al máximo. Algo que se debe hacer con los empleados constantemente es *la autoevaluación y retroalimentación*.

El desempeño laboral es muy importante para la consecución de las metas de la organización, por lo que el empleado debe tener muchos *conocimientos, habilidades* y la *capacitación* constante.

Para que el empleado se sienta satisfecho en su lugar de trabajo es muy importante que la empresa le brinde todas medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico para prevenir accidentes, brindarle toda esa *seguridad en el entorno laboral*.

Para que una empresa obtenga una buena productividad laboral debe optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, además se debe manejar un adecuado *clima y cultura organizacional* dentro de la empresa.

Ficha No. 3

Nombre del libro: “Psicología Industrial”
Nombre del autor: Landy J. Frank, et Al.
Nombre de editorial: Editorial Mc Graw Hill
Año: 2005

Contenido:

En este libro se desarrolla lo referente al *desempeño laboral*, el cual son acciones y conductas relevantes para las metas de la organización; se miden en términos del rendimiento del trabajador. El desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien; no es la consecuencia o resultado de la acción, es la acción misma.

Finalmente se describe la *productividad laboral*, que es la relación de la efectividad (salida) con el costo para lograr tal nivel de efectividad (entrada).

Ficha No. 4

Nombre del libro: “Administración”
Nombre del autor: Stephen P. Robbins
Nombre de editorial: Editorial Prentice Hall
Año: 1996.

Contenido:

En este libro se desarrolla la *estructura de la organización* la cual influye en el comportamiento de los individuos y grupos que componen la organización La estructura

de una organización contiene tres componentes: complejidad, formalización y centralización.

Ficha No. 5

Nombre del libro: “Tesis de Estrés Laboral”
Nombre del autor: Egresados de Administración de Empresas de La Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental.
Año: 2011.

Contenido:

El estrés pasa por tres *fases* desde que comienza hasta que finaliza muchas veces los síntomas son detectados oportunamente y se evitan mayores problemas. Estas fases son: Fase de alarma, de resistencia y de agotamiento.

Se desarrolla también los diferentes *tipos de estrés* que existen, los cuales son:

- a) Estrés positivo
- b) Estrés negativo
- c) Estrés laboral se divide en:
 - El agudo
 - El crónico

Ficha No. 6

- Nombre del libro:** Internet
- Nombre del autor:** <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tecnicas-de-motivacion-laboral/>.
http://www.geosalud.com/Salud%20Ocupacional/estres_laboral.htm.
<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/15872G216ie.pdf>.
<http://www.monografias.com/trabajos/stress/stress.shtml>.
http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales/liderazgo/calidad.
<http://www.fesibac.com/publicaciones/SaludLaboral/Guias/gsl17.pdf>.

Contenido:

Existen *técnicas motivacionales* que se pueden aplicar en una organización para generar un buen clima de trabajo.

- a) Adecuación persona-puesto de trabajo
- b) Manual de acogida de nuevos empleados
- c) Establecimiento de Objetivos
- d) Reconocimiento del trabajo
- e) La mejora de las condiciones de trabajo
- f) Enriquecimiento del trabajo
- g) Participación en la empresa
- h) Formación y desarrollo profesional
- i) Evaluación del desempeño.

Se desarrollan además las *técnicas de relajación* que permiten reducir el estrés en el recurso humano:

- a) La respiración
- b) Técnicas de relajación progresiva:
- c) Técnicas de autohipnosis
- d) Técnicas de entrenamiento autógeno
- e) Técnicas de detención del pensamiento
- f) Técnica del rechazo de ideas absurdas

- g) Técnicas de afrontamiento de problemas
- h) Técnica de afrontamiento asertivo
- i) Técnicas de biorretroalimentación

Se describe también las *relaciones laborales* que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo.

Las *características del empleo* tienen un esfuerzo por medir la percepción del contenido del puesto mediante respuestas de los empleados. La *organización del trabajo* son principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tienen asignadas unas determinadas funciones que deben realizar en un lugar de trabajo.

Finalmente se desarrollan las *actividades que realiza el empleado* en su puesto de trabajo, como:

- Trabajos repetitivos
- Trato con clientes
- Exigencias para cumplir metas

Cuestionario



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas

Guía de Entrevista dirigida al Gerente del Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel.

Objetivo: Determinar si las técnicas de motivación y relajación, contribuyen a canalizar de mejor manera el estrés laboral.

1. ¿Considera que las actividades laborales a las que se someten los empleados a su cargo son estresantes?
Si _____ No _____
2. ¿Ha tomado algunas medidas para canalizar el estrés de sus empleados de una forma adecuada?
Si _____ No _____
3. ¿De qué forma motiva a sus empleados y cada cuanto tiempo lo hace?

4. ¿Conoce usted algunos métodos de relajación y motivación para canalizar el estrés de forma adecuada?
Si _____ No _____
5. ¿Considera que sus empleados están motivados y satisfechos en el momento de realizar su trabajo?
Si _____ No _____
6. ¿Considera usted que el usuario puede percibir el nivel de estrés en sus empleados?
Si _____ No _____

7. ¿Considera que el estrés laboral puede repercutir negativamente en la salud emocional y física de sus empleados disminuyendo así su nivel de productividad?

Si _____

No _____

8. ¿Quién cree usted que es el responsable de canalizar de forma adecuada el estrés laboral?

9. ¿Considera usted que un ambiente laboral agradable, seguro e higiénico es beneficioso para controlar y canalizar el estrés?

Si _____

No _____

10. ¿Cree usted que la creación de un manual para canalizar el estrés sería beneficioso para mejorar las actividades laborales?

Si _____

No _____



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas

Cuestionario dirigido a empleados del Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel.

Objetivo: Determinar si las técnicas de motivación y relajación, contribuyen a canalizar de mejor manera el estrés laboral.

Apreciable empleado de la manera más atenta, se solicita responder en forma veraz y consciente a las interrogantes que a continuación se le presentan. Tenga la seguridad que la información que nos proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos y con carácter confidencial.

Datos Personales

Sexo: M _____ F _____ Edad: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar en esta empresa: _____

Indicación: Marque con una "x" la opción que considere apropiada en las siguientes interrogantes.

1. ¿Ha escuchado hablar del estrés laboral?
Si _____ No _____
2. ¿Conoce usted de métodos para canalizar el estrés?
Si _____ No _____
Mencione algunos _____
3. ¿Considera que el estrés puede entorpecer la realización de sus actividades laborales?
Si _____ No _____
4. ¿Su supervisor o jefe inmediato hace uso de estímulos verbales para que realice su trabajo de forma motivada?
Si _____ No _____

5. ¿Se siente satisfecho en la forma en que realiza su trabajo?
Si _____ No__
6. Hacen uso de incentivos salariales cuando usted realiza un buen trabajo
Si _____ No__
7. En el Banco, ¿viven en constante competencia?
Si _____ No__
8. ¿Reciben capacitaciones en forma periódica para mejorar el método de trabajo que se practica en la realización de las tareas laborales?
Si _____ No__
9. En su trabajo, ¿son comunes las tareas que exigen una concentración intensa (de la que uno no puede distraerse)?
Si _____ No__
10. ¿Considera que el trabajo que usted realiza, es exigente desde el punto de vista emocional, debido a que se desarrolla frecuentemente en condiciones de presión de tiempo, a los plazos estrictos que hay que cumplir o a que los niveles de producción son difíciles de alcanzar?
Si _____ No__
11. ¿Con frecuencia hay problemas (mal funcionamiento, defectos, averías) con el equipo, los instrumentos o el software?
Si _____ No__
12. ¿Tiene usted posibilidades de decidir sobre el método de trabajo que se pone en práctica?
Si _____ No__
13. ¿Lo supervisan constantemente en la realización de sus tareas laborales?
Si _____ No__
14. ¿Considera usted que el puesto le exige trabajar continuamente inclinado o en una postura forzada?
Si _____ No__
15. Se queja de malestares musculares después de terminar la jornada laboral
Si _____ No__

16. ¿Considera que las actividades que realiza en su lugar de trabajo son repetitivas y monótonas?
Si _____ No__
17. ¿Su lugar de trabajo le brinda un ambiente de higiene y seguridad para trabajar?
Si _____ No__
18. ¿Es de su agrado el ambiente donde realiza su trabajo?
Si _____ No__
19. ¿Se producen casos de discriminación en el Banco (por razón del sexo, la raza, etc.)?
Si _____ No__
20. ¿En su lugar de trabajo se producen casos de acoso sexual?
Si _____ No__
21. ¿Las personas de su lugar de trabajo practican valores morales como el respeto, la solidaridad, la empatía, etc.?
Si _____ No__
22. ¿Cree usted que la creación de un manual para canalizar el estrés sería beneficioso para mejorar las actividades laborales?
Si _____ No_____



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas

Cuestionario dirigido a usuarios del Banco Agrícola de la Ciudad de San Miguel.

Objetivo: Determinar si las técnicas de motivación y relajación, contribuyen a canalizar de mejor manera el estrés laboral.

Apreciable usuario de la manera más atenta, se le solicita responder en forma veraz y consciente a las interrogantes que a continuación se le presentan. Tenga la seguridad que la información que nos proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos y con carácter confidencial.

Datos Personales

Sexo: M _____ F _____ Edad: _____

Indicación: Marque con una "x" la opción que considere apropiada en las siguientes interrogantes.

1. ¿Considera usted que los empleados del banco están motivados en el momento de desempeñar su trabajo?
Si _____ No _____
2. ¿Cree usted que los trabajadores que laboran en el banco están sometidos a estrés?
Si _____ No _____
3. ¿Le atienden de una forma amable cuando realiza alguna transacción?
Si _____ No _____
4. ¿La persona que le atiende presta atención a sus necesidades y escucha atentamente sus peticiones?
Si _____ No _____

5. ¿Ha escuchado alguna vez que algún empleado del banco se queja de dolores físicos y musculares por estar realizando su trabajo de forma continua y sin descanso?
Si_____ No_____
6. ¿La persona que le atiende, esta al mismo tiempo realizando otras transacciones?
Si_____ No_____
7. ¿El ambiente que percibe de la sucursal que visita es agradable y adecuado para realizar sus transacciones?
Si_____ No_____
8. ¿Ha presenciado alguna vez que le llamen la atención a algún empleado mientras éste realiza sus actividades laborales?
Si_____ No_____
9. ¿Cree usted que las actividades que realizan los empleados son repetitivas y monótonas?
Si_____ No_____
10. ¿Le han contestado de forma grosera, de poca paciencia cuando usted realiza alguna consulta?
Si_____ No_____
11. ¿Considera usted que la persona que lo atiende cuenta con conocimientos, capacidad y experiencia en cualquier consulta que le haga?
Si_____ No_____
12. ¿Le ha atendido alguna vez personal que no está capacitado?
Si_____ No_____
13. ¿Considera usted que los trabajadores del banco deberían de practicar algún tipo de método para canalizar el estrés ocasionado por su trabajo?
Si_____ No_____
14. ¿Cree usted que la creación de un manual para canalizar el estrés sería beneficioso para mejorar las actividades laborales de los empleados del Banco Agrícola?
Si_____ No_____