



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **MIRTHA VANESSA PROAÑO ACEBO**, con C.I. 171834615-6, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN PARA MITIGAR LOS EFECTOS DEL ESTRÉS GENERADO POR UN LIDERAZGO NEGATIVO (CASO: ALMACENES “OLGA” DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL PERIODO DE ENERO A JUNIO DEL 2015)**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2015

**MIRTHA VANESSA PROAÑO ACEBO**

**C.I. 171834615-6**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN PARA MITIGAR LOS  
EFECTOS DEL ESTRÉS GENERADO POR UN LIDERAZGO  
NEGATIVO (CASO: ALMACENES "OLGA" DE LA CIUDAD DE  
QUITO, DURANTE EL PERIODO DE ENERO A JUNIO DEL 2015)**

**AUTORA: Mirtha Vanessa Proaño Acebo**

**DIRECTORA: Msc. Guadalupe Cevallos**

**QUITO, 2015.**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada a mi familia, abuelitos, tíos y primos más allegados ya que con su sabiduría pudieron guiarme en todo este transcurso de la obtención del título. Gracias por brindarme su apoyo incondicional y siempre estar presente en mis momentos de debilidad.

A mi novio y amigos, en especial a Lizeth Montero, mi mejor amiga desde hace 18 años que me han dado su fuerza y palabras de aliento para superar los obstáculos que se han presentado, impidiendo que me rinda y concrete mi meta.

En especial mención quiero dedicar a Dios y a la Virgen ya que también siempre sentí su cuidado y bendición en mi camino.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a mi directora de tesis, Guadalupe Cevallos quién con sus consejos y guías se ha convertido más que una profesora; en una amiga.

Gracias por su apoyo y dedicación en mi proyecto. Con su profesionalismo logramos sacar una tesis que, como usted dice está “bien bonita”. Agradezco de corazón su perseverancia, dedicación y positivismo pues no me sentía segura de lograr sacar adelante esta meta pero usted siempre me dio ánimos. Muchas gracias por su dirección, anécdotas y risas compartidas.

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE .....	III
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
1. MARCO INTRODUCTORIO .....	1
1.1. Datos de la Institución.....	1
1.2. Diagnóstico .....	3
1.3. Justificación.....	4
1.4. Objetivos .....	5
1.4.1. Objetivo General .....	5
1.2.2. Objetivos Específicos .....	5
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Concepto de estrés.....	6
2.2. Tipos de estrés.....	7
2.2.1. Eustrés y Distrés.....	8
2.2.2. Agudo y Crónico .....	8
2.3. Funcionamiento del Estrés .....	8
2.4. Fases del estrés .....	10
2.5. Factores del estrés .....	10
2.5.1. Factores Internos .....	11
2.5.2. Factores Externos .....	11
2.6. Estresores .....	11
2.7. Definición de estrés laboral.....	12
2.8. Fuentes de estrés laboral en las organizaciones .....	13
2.9. Consecuencias del estrés laboral en la salud de la persona .....	13
2.10. Repercusiones del estrés laboral para la organización .....	14
2.11. Afrontamiento al estrés .....	14
2.12. Manejo del estrés a través de la teoría cognitiva- conductual.....	15

2.13. Concepto de liderazgo.....	16
2.14. Estilos de liderazgo .....	17
2.15. Correlación de un liderazgo negativo con el estrés laboral.....	20
2.15.1. Burnout.....	21
2.15.2. Mobbing .....	21
2.16. Empresas familiares y liderazgo .....	22
3. MARCO METODOLÓGICO .....	26
FASE DIAGNÓSTICA.....	26
3.1. Metodología .....	26
3.2. Contexto de Investigación.....	26
3.2.1. Instrumentos.....	27
3.2.2. Población Investigada .....	29
3.3. Proceso de Aplicación.....	34
3.4. Resultados .....	33
3.4.1 Cuestionario Estrés Laboral .....	33
3.4.2. Resultados del Test de Liderazgo de Kurt Lewin (1939).....	41
3.4.3. Entrevista.....	45
3.4.4. Resultados del Cuestionario (Estrés, Estresores y Afrontamiento).....	50
4. PRODUCTO .....	71
4.1. Resultados Esperados.....	71
4.2. Precondiciones .....	71
4.3. Matriz de Marco Lógico.....	72
4.3.1. Objetivo de proyecto .....	72
4.3.2. Propuesta 1: Taller de Convivencia.....	72
4.3.3. Propuesta 2: Taller del manejo del estrés en el trabajo y sus consecuencias .....	74
4.3.4. Propuesta 3: La buena comunicación entre gerente - empleado .....	75
4.3.5. Propuesta 4: Establecimiento de horarios de Almuerzo.....	77
4.3.6. Propuesta 5: Formalización de procesos .....	78
4.3.7. Propuesta 6: Taller sobre Liderazgo.....	80
CONCLUSIONES .....	82
RECOMENDACIONES .....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86

ANEXOS.....	92
Anexo 1: Carta de Autorización de los Gerentes Comerciales .....	92
Anexo 2: Cuestionario Estrés Laboral .....	93
Anexo 3: Entrevistas .....	96
Anexo 4: Test de Liderazgo .....	100
Anexo 5: Cuestionario.....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Almacenes Olga 2015 (Almacén 1 y Almacén 2).....	2
Figura 2: Árbol de problemas.....	3
Figura 3: Modelo del Ciclo del Estrés .....	9
Figura 4: Distribución de la población de acuerdo al género .....	29
Figura 5: Distribución de la población masculina por edad .....	30
Figura 6: Distribución de la población femenina por edad .....	31
Figura 7: Distribución de la Población por Tiempo de Relación Laboral.....	31
Figura 8: Distribución de la población por Cargos.....	32
Figura 9: Cuestionario Estrés Laboral .....	33
Figura 10: Premisa 1: Estrés Psicológico .....	36
Figura 11: Premisa 2: Estrés Fisiológico.....	38
Figura 12: Premisa 3: Estresores .....	40
Figura 13: Distribución de los niveles de liderazgo en los líderes .....	42
Figura 14: Comparación del nivel de Autocrático entre los líderes .....	42
Figura 15: Comparación del nivel de Democrático entre los líderes .....	43
Figura 16: Comparación del nivel de Laissez Faire entre los líderes.....	44
Figura 17: Actividades en contra de su criterio.....	51
Figura 18: Causa de realizar actividades en contra de su criterio .....	52
Figura 19: Conocimiento de los procesos de la empresa .....	53
Figura 20: Procesos que quisieran conocer .....	54
Figura 21: Significado de “tener que satisfacer a varias personas”.....	55
Figura 22: Autonomía en el trabajo.....	56
Figura 23: Razones de no tener autonomía (Líder 1) .....	57
Figura 24: Razones de no tener autonomía (Líder 2).....	57
Figura 25: Toma de decisiones de alto riesgo .....	58
Figura 26: Explicación de las decisiones de alto riesgo (Líder 1).....	59
Figura 27: Explicación de las decisiones de alto riesgo (Líder 2).....	59
Figura 28: Significado de “trabajar bajo presión” .....	61
Figura 29: Conflictos con los gerentes .....	62

Figura 30: Frecuencia de conflictos.....	63
Figura 31: Tema de los conflictos .....	63
Figura 32: Estrés en el trabajo .....	64
Figura 33: Nivel de estrés en el trabajo .....	65
Figura 34: Influencia del estrés en el desempeño y relaciones laborales .....	66
Figura 35: Explicación de la influencia del estrés en el trabajo (Líder 1).....	67
Figura 36: Explicación de la influencia del estrés en el trabajo (Líder 2).....	67
Figura 37: Actividades que realizan cuando sienten estrés (Líder 1).....	69
Figura 38: Actividades que realizan cuando sienten estrés (Líder 2).....	69
Figura 39: Interferencia del estrés en la vida personal .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Horarios de los Gerentes Comerciales .....	1
Tabla 2: Escala del Cuestionario Estrés Laboral de Prieto Teresita y Trucco .....	27
Tabla 3: Resumen de Funciones y Actividades .....	33
Tabla 4: Resumen de Contenido de Trabajo .....	45
Tabla 5: Resumen de Control sobre las Condiciones de Trabajo.....	47
Tabla 6: Resumen de las Condiciones de Empleo.....	48
Tabla 7: Resumen de Relaciones Sociales en el Trabajo .....	49
Tabla 8 Resumen del Proyecto .....	72
Tabla 9: Resumen de la propuesta "Taller de Convivencia" .....	72
Tabla 10: Resumen de la propuesta "Taller del manejo del estrés en el trabajo y sus consecuencias" .....	74
Tabla 11: Resumen de la propuesta "La buena comunicación entre gerente - empleado" ...	75
Tabla 12: Resumen de la propuesta "Establecimiento de horarios de Almuerzo" .....	77
Tabla 13 Resumen de Propuesta "Formalización de procesos" .....	78
Tabla 14: Resumen de la propuesta "Taller sobre Liderazgo" .....	80

# 1. MARCO INTRODUCTORIO

## 1.1. Datos de la Institución

La presente investigación se desarrolla en Almacenes Olga Cia. Ltda., empresa familiar fundada en 1959 por Don Manuel Proaño y su esposa Doña Olga Vallejo, bajo el nombre Fábrica Olga. La organización se dedica actualmente a la comercialización de productos textiles, principalmente telas, mantelería y cortinas. Dispone de cinco sucursales en funcionamiento, de las cuales dos serán objeto de estudio para este proyecto.

Estos locales se encuentran localizados en: la calle Bolívar y Venezuela y el otro está ubicado en las calles Flores y Espejo, ambos en el sector Centro de la ciudad de Quito. Hoy en día, el negocio es administrado por las hijas de los fundadores, la licenciada Alba Proaño de Silva y la economista Elena Proaño de Lara (Gerentes Comerciales).

Por motivos personales, entre las líderes han decidido rotar su asistencia a los almacenes por lo que su horario es:

**Tabla 1: Horarios de los Gerentes Comerciales**

	Horarios	Lugar
<b>Líder 1</b>	Lunes - Miércoles	Se presenta en el local de la Bolívar y Venezuela.
	Jueves - Sábado	Asiste al local de la Flores y Espejo.
<b>Líder 2</b>	Lunes - Miércoles	Se presenta en el local de la Flores y Espejo.
	Jueves - Sábado	Asiste al local de la Bolívar y Venezuela.

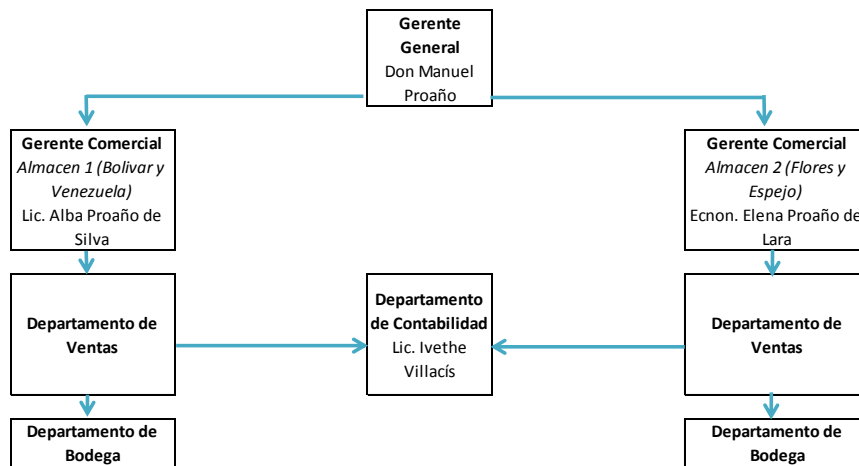
Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

El conocimiento de la filosofía de la organización no es conocida por todos los empleados, solamente por las Gerentes Comerciales por lo que, a través de entrevistas mantenidas con ellas, la misión y visión de la compañía son:

- **Visión:** “Ser reconocida como una empresa histórica y líder en la venta de telas para todo tipo de necesidades dentro de la ciudad de Quito.” (Proaño de Lara, 2014).
- **Misión:** “Comercializar la más amplia gama de productos textiles de alta calidad y al precio justo con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.” (Proaño de Lara, 2014).

Además, por no disponer de un organigrama, se tomó la decisión de elaborar uno en base a las funciones y distribución de cada local en el que se va a realizar la investigación.

**Figura 1: Organigrama de Almacenes Olga 2015 (Almacén 1 y Almacén 2)**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Cada sucursal dispone de un departamento de ventas pero con su respectivo Gerente Comercial. Además, cada una tiene un reglamento interno que está aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales (por basarse en el Código de Trabajo), en dónde se detalla la documentación que deben presentar los trabajadores al ingresar a la empresa, normas de seguridad y Salud Ocupacional, responsabilidades del empleador y el empleado, procedimiento por visto bueno, período de prueba para los nuevos empleados, horarios, salarios, pago de horas extras y vacaciones.

Así mismo, tienen a su disposición un contador, el cual lleva la contabilidad de cada almacén y salarios de los empleados. Sin embargo, el área de Recursos Humanos no está

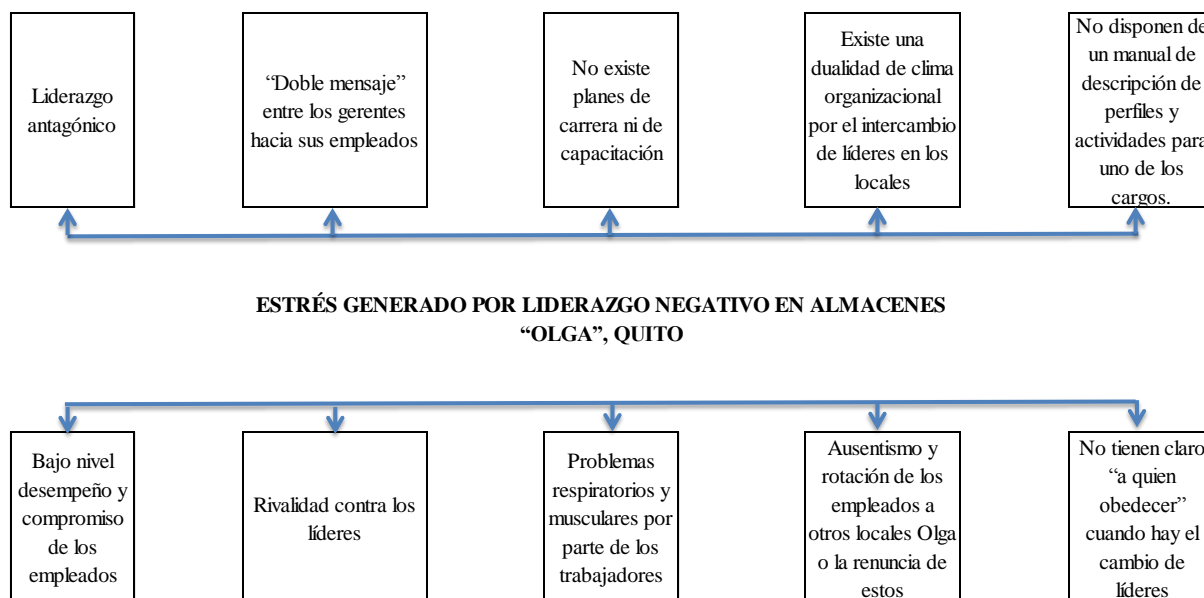
clarificada puesto que los procesos operativos como selección, evaluación de desempeño, son manejados por las Gerentes Comerciales.

## 1.2. Diagnóstico

La investigación parte del año 2012 hasta la actualidad debido a que por medio de conversaciones y observación informal mantenidas con los empleados de los locales, se han determinado varias problemáticas como liderazgo antagónico, dualidad de mensaje, informalidad de procesos y clima organizacional inestable, factores que conllevan a la falta de planes de carrera, capacitaciones, manual de funciones, baja motivación, desempeño y compromiso por parte de los empleados, ausentismo, rotación, problemas en la salud a causa del estrés y conflictos con las Gerentes Comerciales.

El diagnóstico se esquematiza en el siguiente árbol de problemas:

**Figura 2: Árbol de problemas**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

El análisis de beneficiarios es el siguiente:

<b>Beneficiarios Directos</b>	<b>Beneficiarios Indirectos</b>	<b>Excluidos</b>	<b>Perjudicados/ Potenciales Oponentes</b>
Colaboradores Gerentes	Clientes Familias de los colaboradores	3 locales restantes de Almacén Olga	

### **1.3. Justificación**

La presente disertación tiene como fin elaborar un plan de intervención en base a la teoría cognitiva – conductual, ya que permitirá entender la afección del estrés tanto en la parte física como cognitiva que sufren los empleados y así, formular estrategias efectivas que beneficien a la empresa en la resolución de su situación. Igualmente este proyecto también traerá beneficios para la investigadora por cuanto al aprendizaje y crecimiento tanto profesional como personal por tener un acercamiento más personalizado con los empleados y conocer cuál es su realidad en el campo vida-trabajo.

Así mismo, el plan de intervención tendrá como base los resultados obtenidos de las herramientas psicométricas que, en este caso serán de fichas de entrevistas, Test de Liderazgo (Kurt Lewin), el Cuestionario Estrés Laboral (Prieto Teresita) y finalmente, un cuestionario elaborado por la investigadora apoyado en las respuestas obtenidas de los anteriores instrumentos que será dirigido a los 20 empleados, excluyendo a las líderes. Estos instrumentos tendrán como objetivo mostrar la verdadera problemática a las gerentes de estos establecimientos para que junto a la investigadora, lleguen a acuerdos para disminuir inconvenientes y así los niveles de productividad y rotación reflejen mejoría. Sin embargo, para el desarrollo de este proyecto no se tomará en cuenta datos de remuneración, desempeño laboral ni ritmo de trabajo.

El planteamiento de la presente investigación es considerada factible pues existe una relación cercana entre los dueños del negocio y la investigadora, condición que hace más

viable obtener información y tener un acercamiento hacia los colaboradores. Además, el número de participantes (22 empleados incluyendo las gerentes) es manipulable, lo que hará posible la administración eficiente de las herramientas.

Llevar a cabo esta investigación resultaría muy útil con el desarrollo de una metodología propia para apoyar a empresas de este tipo, ya que aportaría con estos resultados:

- Método para identificar las condiciones laborales que perjudican el bienestar de los colaboradores, su rendimiento y su nivel de compromiso con la empresa.
- Profundización en los mecanismos para evaluar el tipo de liderazgo y su influencia sobre los empleados.
- Considerar estrategias para disminuir los factores que están provocando el apareamiento de estrés en los empleados.
- Elaborar un plan de intervención para la mejora de las condiciones de trabajo y la satisfacción de cada uno de los trabajadores y jefes.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Proponer un plan de intervención para mitigar los efectos del estrés generado por un liderazgo negativo. (Estudio realizado en los almacenes "Olga" de la ciudad de Quito, durante el periodo de Enero a Junio del 2015).

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los niveles de estrés que presenta el personal, relacionándolos con los estresores que los generan.
- Determinar el tipo de liderazgo y si este es un elemento estresor en los empleados.
- Identificar el tipo de afrontamiento de los empleados al estrés laboral.

## **2. MARCO TEÓRICO**

A diario cada persona padece cierto nivel de estrés puesto que siempre se presenta alguna situación en la que le hace sentir desafiado o dudoso de su capacidad para superarla con éxito. Este proceso a pesar de que se lo considera normal incluso motivante, también puede llegar al punto en que puede afectar tanto la salud física como mental del individuo.

Esta realidad puede deberse a varios factores; desde la personalidad del sujeto que no sabe cómo manejar el estrés hasta las fuentes estresoras que están sobre el nivel de tolerancia de la persona por lo que no se siente capaz de enfrentarlas (Centro de Psicoterapia y Asesoramiento Psicológico, 2003).

En el ámbito laboral, una de las fuentes más significativas de estrés son las demandas sociales ya que “abarca tanto el ambiente social inmediato del trabajo (los compañeros) como mediato (directivos, clientes)” (Salanova, 2009, pág. 104). Esto dependerá directamente de la gestión del líder, debido a que él es quien determina el cumplimiento de metas, las estrategias que se deben tomar para lograrlo y el bienestar de cada uno de sus subordinados, manteniendo siempre un buen ambiente de trabajo. Sin embargo, si existiese un desequilibrio entre el factor humano y la empresa, lo que provocaría es, no solo dañar su reputación sino también el fracaso de la misma.

### **2.1. Concepto de estrés**

A finales del siglo XVII el físico inglés Robert Hooke (1635-1703) en su “ley de elasticidad” define al estrés como “situación en la cual una exigencia externa actúa sobre un cuerpo y éste, análogamente a una máquina, se expone a un desgaste” (Casuso Ferrand, 2009). Ante esta situación, el cuerpo para poder sobrellevar estas demandas necesita energía proveniente del sistema nervioso. En otras palabras, si el individuo no conoce sus límites de tolerancia o no sabe cómo manejar el ambiente estresor, el sistema nervioso puede colapsar y llevarle a consecuencias perjudiciales.

Luego en 1878, Claude Bernard fisiólogo francés, comenzó a interesarse en la influencia de los cambios del ambiente en el ser humano y como éste, a partir de ese desajuste lo enfrenta para volver a un equilibrio interno. Posteriormente, el psicólogo estadounidense Walter Cannon (1932) llevó las investigaciones de Bernard más lejos a partir de la hipótesis de que “toda vida humana requiere mantener un equilibrio interior al cual llamaría “homeostasis” y en caso de cambios intensos se da un proceso de reacomodación a través del sistema endocrino y vegetativo” (Casuso Ferrand, 2009).

Pero, para el año de 1936, tomando los estudios de Walter Cannon, el médico Hans Selye descubre en sus pacientes ciertas variantes biológicas a la enfermedad que tenían, por lo que, por medio de la observación “fue desarrollando una definición de estrés basada no ya en el estímulo (como la de Cannon) sino en la respuesta que dan las personas durante situaciones estresantes” (Casuso Ferrand, 2009). Por sus investigaciones, a Selye se lo considera como el “padre moderno de estrés” ya que lo define como “la respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él” (González de Rivera y Revuelta, Estrés, Homeostasis y Enfermedad, 1994, pág. 1).

En la actualidad, este término es muy común en nuestro lenguaje por lo que tiene varios significados aunque para el desarrollo de esta investigación, se tomará la siguiente definición la cual dice indica que el estrés es "la respuesta fisiológica, psicológica y conductual de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas" (Interempresas.net, 2010).

## **2.2. Tipos de estrés**

Psicológicamente, existen dos tipos de estrés; eustrés o estrés bueno y distrés o estrés malo. Pero de acuerdo al nivel de duración ante el ambiente amenazante, se divide al estrés en: agudo y crónico.

### **2.2.1. Eustrés y Distrés**

El eustrés es el estrés positivo debido a que le permite al cuerpo tener sensaciones de placer por el aumento de la energía vital, produce un efecto de alegría, satisfacción, mejora en el rendimiento y toma de decisiones por lo que la respuesta ante el ambiente estresor es eficaz (Preevención Web, 2007).

Pero, cuando el eustrés es prolongado surge el distrés que es el desequilibrio entre los recursos que dispone el sujeto ante las demandas del ambiente. Se produce un desorden fisiológico y comienza aparecer varias manifestaciones como irritabilidad, ansiedad, insomnio, disminución de las defensas, envejecimiento prematuro, presión alta y aumento en la frecuencia cardiaca (Preevención Web, 2007).

### **2.2.2. Agudo y Crónico**

El estrés agudo es la respuesta instintiva del estrés ante el entorno por lo que es de corta duración. Su función es huir o pelear frente a la situación amenazante. En pequeñas dosis puede ser beneficioso ya que estimula la productividad (Arana, 2012)

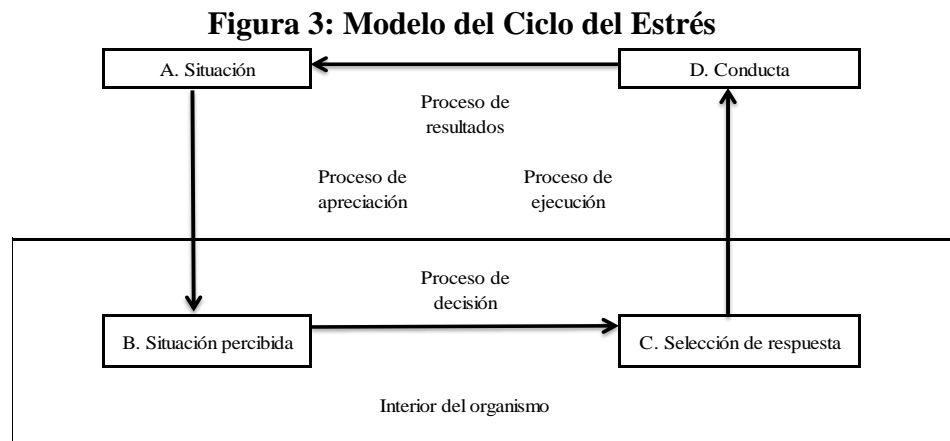
En cambio, el estrés crónico se da cuando es prolongada la exposición ante el estresor por lo que se pierde la capacidad de autorregulación. En otras palabras, el organismo queda en permanente estado de alerta por lo que estará secretando hormonas que afectan la salud mental y física de la persona (Arana, 2012).

## **2.3. Funcionamiento del Estrés**

El estrés es un proceso adaptativo a cada situación ya que dependiendo del ambiente la respuesta puede ser tanto positiva como negativa, de carácter física o emocional. Pero lo que resulta nocivo es el efecto que se genera si existe un lapso prolongado de exposición a varios estresores pues traería consecuencias para la salud y calidad de vida. Esto sucede

cuando las demandas del ambiente sobrepasan a las capacidades y recursos que tiene la persona para enfrentarlo, por lo que su presión ante éste aumenta así como su ansiedad.

En el siguiente modelo del ciclo de estrés de McGrath (1976) se detalla cómo actúa el estrés ante la llegada del estímulo:



Fuente: Fundamentals of Organizational Behavior (Durbin J., 1978, pág. 144)

Lo que indica McGrath en este modelo es que al momento que llega el estímulo al organismo, éste envía señales al cerebro en dónde selecciona la respuesta más adecuada ante la situación y por consiguiente, se obtiene la conducta determinada para proteger la integridad. Este proceso se repite cada vez que se percibe un elemento amenazante.

El proceso de apreciación es dónde el individuo valora, evalúa y discrimina la situación para que en el proceso de decisión, el cerebro al momento de detectarlo decida cómo actuar en base a sus experiencias pasadas y los recursos que dispone. En cuanto, en el proceso de ejecución se da cuando una o varias respuestas que ya han sido seleccionadas se reflejan en una conducta de autopreservación y así, en el proceso de resultados, cuando haya finalizado el suceso amenazante, la respuesta sea adaptada para futuras situaciones que sean similares.

## 2.4. Fases del estrés

Hans Selye considera que la respuesta del estrés frente a la situación amenazante es estereotipada debido a que implica una activación en el sistema nervioso y hormonal. Este proceso de adaptación lo nombró como “Síndrome General de Adaptación” (SGA), por lo que fue descrito en tres etapas:

- **Alarma:** Se presenta cuando la persona percibe un agente estresor, por lo que el cerebro busca otras experiencias similares para poder responder, así como también evalúa si tiene los recursos suficientes.
- **Resistencia:** El organismo mantiene las respuestas fisiológicas que se habían desarrollado en la anterior fase para adaptarse al agente nocivo hasta que éste haya desaparecido. Luego de esto, empiezan a surgir síntomas de cansancio y agotamiento en el cuerpo.
- **Agotamiento:** Si el estresor continúa de manera crónica, inicia esta fase de agotamiento ya que la resistencia irá disminuyendo de a poco hasta agotarse por completo, por lo que el organismo colapsa y surgen problemas en la salud y psique de la persona. (Valera, Pol, & Vidal, s.f)

## 2.5. Factores del estrés

Las causas que pueden generar estrés son diversas ya que pueden ser desde el nacimiento de un bebé, la obtención de un título hasta la muerte de un ser querido o la pérdida de un puesto de trabajo. Para que surja el estrés, no es necesario que se presenten eventos intensos, basta con la interpretación de la persona ante estos estímulos, la manera de cómo los enfrenta y la acumulación de la presión por prolongados lapsos de tiempo (Onmeda, 2014). Por tanto, las fuentes estresoras se los puede dividir en dos grandes grupos: internos y externos.

### **2.5.1. Factores Internos**

Son factores que provienen de la genética del individuo, su experiencia y estrategias que dispone para responder ante el estrés. Por ejemplo para una persona puede significar estresante la preparación para un examen de matemáticas, mientras que para otro no significa nada más que tan solo una actividad que debe cumplir, por lo que no le da tanta importancia (Malena, 2008).

### **2.5.2. Factores Externos**

Son todos aquellos que se encuentran en el ambiente y que el organismo lo percibe como amenazante. Estas pueden ser trabajo, mudanza o problemas en las relaciones sociales, los cuales conllevan a sentimientos de insatisfacción, frustración e infelicidad (Malena, 2008).

## **2.6. Estresores**

Los estresores son todo factor que desencadene estrés (Onmeda, 2014), por lo que a partir de esta definición, se entiende que el número de agentes estresores son innumerables por la relatividad del individuo de lo que considere como “estresante.”

Pero existen autores que, al notar la importancia de conocer y entender el estrés de las personas lo han clasificado, como es el caso de Pratt y Barlin (1988), quienes agruparon a los estresores en 4 categorías, considerando el momento en que se desencadenan, frecuencia, duración y la severidad de éstos en la persona:

- **Estresores agudos:** Tienen un comienzo definido, corta duración y ocurren con poca frecuencia (ej. conflicto con un ser querido.)
- **Estresores crónicos:** No tienen un inicio claro, son frecuentes y pueden tener una duración corta o larga, de baja o elevada intensidad (ej. inseguridad en el trabajo).

- **Los pequeños estresores de la vida diaria:** Tienen un comienzo definido, de corta duración, ocurren con cierta frecuencia y son de baja intensidad (ej. Esperar los resultados de un examen).
- **Los desastres:** Tienen un comienzo específico, pueden ser de corta o larga duración por lo que su frecuencia es baja pero son de fuerte intensidad (ej. un incendio). (Confederación de empresarios de Aragón, s.f)

## 2.7. Definición de estrés laboral

El estrés, como se ha ido mencionando, es hasta cierto punto “bueno” ya que mantiene a la persona motivada, atenta e incluso abierta al aprendizaje y a trabajar. Pero si este factor excede de las capacidades del individuo, esto puede convertirse en algo perjudicial no solo para él sino también para la organización:

Los altos costes personales y sociales generados por el estrés laboral, han dado lugar a que organizaciones internacionales como la Unión Europea y la OMS insistan cada vez más en la importancia que tienen la prevención y el control del estrés en el ámbito laboral. (Alcalde de Hoyos, Estrés Laboral, 2010, pág. 9).

El estrés es de tal importancia que ha aumentado la investigación al respecto desde varios puntos de vista como la biología, la psicofisiología, la psicología y otras ciencias sociales, puesto que se ha descubierto que nuestro cuerpo, al momento de enfrentar estas situaciones, puede solucionar problemas más rápido pero tiene su límite en dónde si se sobrecarga, aparecerá el agotamiento y otras consecuencias tanto físicas como psicológicas que dependiendo de la exposición al estrés pueden ser mayor afección.

Por tanto, la Organización Internacional del Trabajo define al estrés laboral entonces como “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajusten a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” (Miranda, 2008, pág. 38).

## **2.8. Fuentes de estrés laboral en las organizaciones**

Esta clase de estrés tiene varias fuentes que dependerán del equilibrio existente entre las condiciones de trabajo y el factor humano, ya que ir a trabajar puede significar satisfacción, compromiso y motivación en el colaborador. Pero, así mismo, si hay un desequilibrio entre las exigencias de la industria con respecto a las capacidades y aptitudes de sus empleados, puede originar consecuencias tanto de tipo físicas como psicológicas.

Es por eso que se debe conocer y examinar en las organizaciones las fuentes de estrés que están afectando a las personas:

1. Ambiente físico.
2. Contenido de la tarea.
3. Relaciones Interpersonales.
4. Organización del tiempo de trabajo.
5. Gestión de personal.
6. Estructura y Clima Organizacional.
7. Relaciones Trabajo- Familia. (Miranda, 2008, págs. 41 - 45).

## **2.9. Consecuencias del estrés laboral en la salud de la persona**

Como se ha mencionado anteriormente, la influencia del estrés va a depender de las características del individuo y su ambiente. Estos rasgos de la persona pueden variar de la edad, expectativas hasta estados de salud. Entonces, las repercusiones físicas son:

- Trastornos Cardiovasculares.
- Trastornos Respiratorios.
- Trastornos Gastrointestinales.
- Trastornos Musculares.
- Trastornos Dermatológicos.
- Trastornos Sexuales.
- Trastornos Endocrinos.
- Trastornos Inmunológicos. (CEPYME, s.f).

Por otro lado, las afecciones en la psique son:

- Trastornos del sueño.
- Ansiedad/miedos/ fobias.
- Adicción a drogas y alcohol.
- Depresión y otros trastornos afectivos.
- Alteración de las conductas de alimentación.
- Trastornos de la personalidad.
- Trastornos esquizofrénicos. (CEPYME, s.f).

## **2.10. Repercusiones del estrés laboral para la organización**

Las consecuencias anteriormente mencionadas también tienen su efecto en el ámbito laboral puesto que van deteriorando al trabajador tanto en sus relaciones interpersonales como el rendimiento, productividad, conductas y comportamiento, logrando que los cimientos de la empresa comiencen a debilitarse. Entre las repercusiones para la organización se encuentran (CEPYME, s.f):

- Aumento del absentismo
- Rotación del personal
- Dificultad de relación entre los colaboradores
- Disminución de la calidad de productos y servicios
- Incapacidad laboral
- Aumento de accidentes en el trabajo.

## **2.11. Afrontamiento al estrés**

El afrontamiento según Lazarus y Folkman (1986) es "el conjunto de los esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes, desarrollados para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo" (Garcete, 2008). Como se puede observar, las estrategias de manejo del estrés son variantes en cada persona ya que dependerá de la personalidad y recursos que disponga para sobrellevar el estresor.

Hay varias clasificaciones de técnicas de afrontamiento al estrés laboral de las cuales se escogió la de Dewe y Guest (1990) puesto que son las que más se acercan a lo que se ha observado en "Almacenes Olga":

- Abordaje del problema
- Distanciamiento del problema
- Descarga emocional
- Prevención de consecuencias indeseables
- Aprendizaje de la situación
- Apoyo social
- Respuestas pasivas. (Martínez, s.f, pág. 18)

La eficacia de estas estrategias de afrontamiento ante los estresores y sus consecuencias va a depender del nivel de control ante el agente estresante, situación que muy rara vez se da. Para que se logre su meta (bajar el estrés), requiere de los esfuerzo cooperativos ya sea en:

"(..) el rediseño de puestos, cambios en la estructura organizacional, feedback para contribuir a la clarificación del rol, redefinición de criterios de selección y ubicación, introducción de formación de relaciones humanas, mejora en las condiciones de trabajo, mejora en la comunicación y mejora de los beneficios para el trabajador así como la introducción de servicios de promoción de salud" (Miranda, 2008, págs. 51 - 52).

## **2.12. Manejo del estrés a través de la teoría cognitiva- conductual**

La psicología cognitiva es "el conjunto de perspectivas para el estudio del comportamiento del humano que se centran en los aspectos no observables, mentales, que median entre el estímulo y la respuesta abierta" (Universidad de Barcelona, s.f, pág. 309). A partir de esta enfoque, han surgido tratamientos del estrés ya que se ha descubierto que éste provoca dos respuestas de forma simultánea en el organismo; a nivel fisiológico y a nivel cognitivo. Por el lado físico, es toda respuesta o acción del cuerpo que involucra niveles neurales o endocrinos. En cambio, por la parte cognitiva, la persona va evaluando la situación para considerar los recursos que dispone y las acciones que debe tomar. (Valencia, 2011)

Es un proceso relativo ya que las respuestas variarán en cada individuo pero en la teoría transaccional del estrés de Richard Lazarus y Susan Folkman (1984) se explica que "existen tres elementos responsables del estrés en una persona. Uno de ellos es el ambiente,

el otro es la susceptibilidad interna o fisiológica del individuo, y por último la valoración cognitiva (percepción) de los acontecimientos” (Ramírez & González, s.f.).

Existen varias terapias de manejo del estrés en la psicología cognitiva como por ejemplo el AIE (Adiestramiento en Inoculación de Estrés) propuesta por Mekhenbaum y Cameron en 1972, quienes la describen como “técnica para la prevención y control del estrés, la ansiedad, la ira o el dolor, a través del entrenamiento en habilidades” (Gonzalez, 2002, pág. 25).

Con esta técnica se le explica al paciente que su estrés no proviene del ambiente sino de su propia percepción, de sus recursos y métodos de afrontamiento. Esta apreciación se da en diferentes niveles: cognitivo (¿cómo interpreta la persona la situación estresante?), conductual (comportamiento ante el ambiente), situacional (qué influye en el entorno) y variables biológicas (activaciones a nivel endocrino, neuronales y sistema inmunológico).

A partir de este proceso, se enseña a las personas la forma en que deben responder ante estos escenarios con estrategias y métodos de relajación. De este modo podrá enfrentar otras circunstancias que le generen malestar emocional. Otro beneficio del tratamiento, es que ayuda en el manejo de la ansiedad como durante, los exámenes o el afrontamiento de noticias catastróficas de alguna enfermedad grave como el cáncer.

### **2.13. Concepto de liderazgo**

*Liderazgo* es un término que “evoca un sentido social en que involucra un dirigente, la conducción de un grupo o cualidades de una persona en particular” (Páramo Morales & Ramírez Plazas, 2008, pág. 17), por lo que se le define como “la capacidad que tiene un individuo de influir en un grupo, para que este último logre llegar a sus metas establecidas” (Ruiz, 2012). De acuerdo a esta definición, se denota el papel fundamental que tiene un líder dentro de los grupos y las características que debe tener. Pero para llegar a esta conclusión, se analizará las investigaciones que hubo acerca del liderazgo en el tiempo.

Al igual que el estrés, tiene su trasfondo histórico que empieza en el antiguo Egipto en dónde ya se hablaba de “líderes y liderazgo”. También tiene un origen griego y latín ya que proviene del verbo “Archein” que quiere decir gobernar. Pero a partir del siglo XVI se comienza a tratar este tema por Adam Smith en su obra “Riqueza de las Naciones” (1776) en dónde detalla las ventajas de dividir el trabajo en tareas especializadas para aumentar y mejorar la producción y el liderazgo (Murati & Pozo, s.f).

La definición de “liderazgo” ha ido modificándose a lo largo del tiempo ya que se adaptaba a la época en que se había dado el concepto pero, para inicios del siglo XX surge la teoría del “Gran Hombre” el cuál se basa en el supuesto de habilidades, talentos y demás rasgos que se necesitan para liderar las poseían pocos, por lo que no podían ser aprendidas sino heredadas (Coaching, s.f, pág. 1). Posteriormente, este pensamiento fue modificándose en la Revolución Industrial en donde se determinó que estas características sí podían ser aprendidas y desarrolladas, ya que durante esta etapa, surgen las fábricas, obreros y jefes o “capataces”, haciendo que se acoja el término de *liderazgo* como objeto de estudio para identificar ciertas habilidades y características que debía tener un líder. A partir de esto se inició el surgimiento de varias teorías para poder ayudar a los gerentes a dirigir estas organizaciones que se desarrollaron como producto del proceso de industrialización. (Echats, s.f, pág. 2)

Para los años 60 y 70 aparecieron nuevas formas de categorizar los estilos de liderazgo por medio de pruebas que determinaban la motivación y el comportamiento humano. Por estos estudios realizados surge la teoría de contingencia la cual se enfoca en la relación existente entre el comportamiento del líder, las condiciones ambientales del trabajo y el nivel de madurez y capacitación de sus empleados (Echats, s.f, pág. 2).

## **2.14. Estilos de liderazgo**

A pesar de que existen numerosas teorías acerca del liderazgo, para este proyecto se enfocará en la propuesta de Kurt Lewin ya que sus estudios y el Test de liderazgo se ajustan a la realidad de Almacén Olga y a la variable que se quiere determinar.

Durante la Segunda Guerra Mundial, hubo varias investigaciones acerca del comportamiento de los nazis hacia Hitler, pero el experimento que más destacó fue del psicólogo alemán Kurt Lewin pues observó los efectos de los dictadores hacia las personas ya que ocurría un cambio en su comportamiento al momento de darles el uniforme, indicando de esta forma la adquisición de una nueva identidad (Patiño, 2012).

Los investigadores R. Lippitt y R. White (1939) dividieron a un grupo de niños alrededor de 10 años en tres grupos para que participen en un taller de manualidades después de clases. A cada grupo se le asignó un monitor quién sabía las instrucciones precisas para regular su forma de liderazgo (Fundación iS+D, 2012):

- **Grupo 1 (liderazgo democrático):** Los monitores conversaban con los niños sobre las actividades que debía hacerse pero la decisión final quedaba a manos de los infantes.
- **Grupo 2 (liderazgo autocrático):** Se imponía las decisiones del monitor y ellos indicaban a los pequeños lo que debían hacer
- **Grupo 3 (liderazgo laissez-faire<sup>1</sup>):** No intervinieron los monitores en lo absoluto, es decir, dejaban que los niños hicieran lo que quisiesen, obtuvieran información de donde quisieran, no elogiaban ni culpaban, solo les proporcionaba el material necesario.

Al final del experimento se obtuvo lo siguiente:

- **Grupo 1 (democrático):** Los infantes lograron el objetivo y desarrollaron comportamientos de compañerismo y cooperación.
- **Grupo 2 (autocráticos):** A diferencia de los primeros, ellos mostraron actitudes de extrema competitividad y agresividad por lo que descalificaban el trabajo de sus demás compañeros pero alcanzaron el objetivo mejor que los demás.

---

<sup>1</sup> Expresión francesa que quiere decir “dejar de hacer, dejar pasar”

- **Grupo 3 (laissez-faire):** En este grupo no alcanzaron el objetivo debido a que a pesar de tener al monitor presente su conducta era rebelde ya que hacían lo que querían.

A partir de estos resultados pudieron comprobar que el mejor estilo de liderazgo es el democrático ya que permitió no solo el alcance de la meta, sino también un mejor manejo de la conducta humana haciendo que los individuos sean más manejables y productivos. En cambio el liderazgo liberal quedó descartado puesto que al no tener normas de trabajo, no se alcanza el objetivo, demostrando la necesidad de tener guía alguna para poder trabajar. Por otro lado, el liderazgo autocrático es uno de los más perjudiciales ya que el comportamiento de los individuos cambia de tal forma que se vuelven egoístas, violentos y sienten una gran necesidad de satisfacer al líder, como pasaba con los nazis hacia Hitler.

Por tanto, las características de cada estilo de liderazgo se sistematizaron de la siguiente forma (Fundación iS+D, 2012):

- **Autocrático:** Toma las decisiones sin la consulta del equipo y es quién fija las directrices por lo que los demás subordinados deben solo obedecer.
- **Democrático:** Las decisiones y directrices son fijadas por el equipo y el líder. Se basan en la cooperación y participación de todos por lo que actúan como una unidad.
- **Laissez- faire:** Se caracteriza por la libertad total que tiene el grupo ya que la participación el líder es mínima. Éste no se responsabiliza por el equipo, ni en la toma de decisiones debido a que deja que todo esté en manos de los integrantes del grupo.

De estas conclusiones, lo que se puede rescatar es que existen diferentes tipos de liderazgo por lo que no hay “uno bueno y otro malo” sino que va a depender de la realidad y contexto de cada empresa, así como también de los empleados y su predisposición al cambio puesto que puede darse el caso de que estén adaptados a un tipo de líder que si se cambia, puede ser contraproducente y causará problemas en la productividad y bienestar de la empresa. La

solución para esto podría ser motivar al equipo a la innovación, explicándoles los beneficios que tendrían y las consecuencias posibles en caso de mantener el mismo tipo de liderazgo.

## **2.15. Correlación de un liderazgo negativo con el estrés laboral**

El liderazgo es uno de los pilares más importantes en la organización ya que si existe una gestión eficaz, se garantiza “la salud, la seguridad y el bienestar de toda la plantilla mediante la reducción del riesgo y la protección frente a los daños o enfermedades derivados de las actividades del trabajo” (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, s.f), sin dejar de lado las responsabilidades y deberes que debe cumplir el líder.

Cuando los comportamientos del líder no son adecuadas, pueden resultar agotadoras que contribuyan a "bajos niveles de satisfacción laboral y general, menores niveles de compromiso afectivo, mayor estrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia." (Peiro & Rodríguez, 2008, pág. 72)

Según Robert Hogan, las personas cuando salen de las empresas usualmente lo hacen por sus jefes y esto se comprueba en una encuesta que llegó a la conclusión:

"los malos jefes son uno de los principales motivos por los que un 56% de los empleados se muestra ausente y se pasa el día como sonámbulo, y lo que es peor, los empleados más amargados socavan los logros de sus compañeros" (Juárez, 2012).

A partir de esta cita, se puede afirmar que los comportamientos de liderazgo cuando son orientados hacia las personas, es decir, se da importancia a la satisfacción de los trabajadores, provoca un incremento en la cohesión, reduce los conflictos y favorece la calidad de las relaciones entre directivos y subordinados. En cambio, si se trata de un liderazgo autocrático y autoritario suele generar climas organizacionales proclives al surgimiento de factores de riesgo psicosocial y así llegar a afectar la salud de los miembros

de la organización. En estos estilos de liderazgo de escasa autonomía y la falta de información para desempeñar las actividades, puede predisponer al Burnout o sino al mobbing cuando los directivos han desarrollado conductas de acoso psicológico (Contreras et al., 2013, pág. 67).

### **2.15.1. Burnout**

También conocido como síndrome del trabajador quemado (SQT), se presenta cuando existe un desequilibrio “entre las demandas organizacionales y los recursos personales, generando fatiga emocional y despersonalización, esta última como estrategia de afrontamiento inadecuada” (Contreras, Espinal, & González, Burnout, Liderazgo y Satisfacción Laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá, s.f, pág. 3).

Pero para que esto surja, debe haber una continua exposición a las siguientes causas: “Puestos relacionados con atención al cliente, elevado nivel de responsabilidad, jornadas laborales o turnos demasiados largos y trabajos monótonos” (Estres laboral, 2013).

### **2.15.2. Mobbing**

Es un tipo de violencia laboral que es practicada entre los compañeros de trabajo o hasta de los mismos líderes con sus subordinados. Este comportamiento se presenta por un prolongado lapso de tiempo, es constante y lo que busca es causar daño en sus víctimas trayendo consigo repercusiones incluso permanentes.

El Mobbing o acoso psicológico laboral se lo define como:

"Una situación en que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y

conseguir su desmotivación laboral." (Riquelme, Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo, 2006, pág. 42).

Todos estos efectos, ya sean de Burnout o Mobbing se pueden evitar si las organizaciones consideran los estilos de liderazgo como factor primordial ya que los líderes aseguran el bienestar de los empleados, las buenas relaciones interpersonales y mitigan los factores estresores, por lo que como consecuencia traen consigo la "satisfacción de los trabajadores, incrementa la cohesión, reduce los conflictos disfuncionales y favorece la calidad de las relaciones entre directivos y subordinados" (Contreras, Espinal, & González, Burnout, Liderazgo y Satisfacción Laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá, s.f, pág. 10).

## **2.16. Empresas familiares y liderazgo**

Es importante trabajar este tema debido a que nuestro objeto de estudio (Almacenes Olga) es una empresa familiar, por lo que es relevante definir en qué consisten este tipo de organizaciones, sus características, principales problemas, entre otros puntos que ayudarán a entender mejor la realidad de estos locales y formular con mayor claridad las estrategias para mitigar el estrés.

Entonces, el surgimiento de este tipo de industrias suele darse por las necesidades que tiene la familia y por ende, junta los recursos para cumplir su misión de generar ganancias y desarrollar a sus colaboradores. Para lograrlo es necesaria la intervención de los miembros de la familia para funcionamiento correcto de la nueva empresa.

Antes de detallar sus características se debe definir lo que es una "empresa familiar". Por tanto, se la denomina como "aquella empresa de negocios, en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación de familia" (Arquer Armangué, 1979, pág. 35).

Como claramente se detalla, es una empresa que debe cumplir su “función socio-económica que le corresponde; pero para ello es preciso que sus objetivos y los de sus dirigentes sean al menos, compatibles con dicha función” (Arquer Armangué, 1979, pág. 35) y esto es fundamental ya que dependiendo de la calidad que ejerzan va a determinar el éxito de ésta.

Partiendo de esto, se resaltan los rasgos comunes que todas estas empresas comparten:

1. Se trata de una organización donde la mayoría o la totalidad de las acciones están en manos de una familia.
2. La dirección del negocio se otorga “por derecho de sangre” a un miembro de la familia.
3. Los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa, asumiendo puestos de diversidad responsabilidad.
4. Su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia. (Monreal, 2002, págs. 22- 23)

El área de recursos humanos es uno de las más gobernadas por las necesidades de la familia, por lo que representa un aspecto crítico en el desarrollo de la empresa ya que los criterios de selección se basan en los siguientes aspectos: formación, experiencia, capacidad de trabajo y relación familiar (Monreal, 2002, págs. 162 - 163):

- **Formación:** No es un factor de peso a la hora de escoger a quién incorporar en la organización.
- **Experiencia:** Así mismo, es una de las variables menos consideradas o de menos influencia en la selección de personal.
- **Capacidad de trabajo:** Se refiere a su disponibilidad de tiempo para trabajar y si no dispone de alguna discapacidad. Su nivel de influencia en la toma de decisión es “media”
- **Relación familiar:** Este es uno de los factores más influyentes al momento de definir quién se incorporará en la empresa.

A partir de esta diferenciación de cargos, es dónde surge la variabilidad en cuanto a los contratos. En una empresa, su enfoque se basa en el nivel de profesionalismo y experiencia de la persona, por lo que se le detalla su tiempo de permanencia en la organización. Por otro lado, en una comunidad familiar<sup>2</sup>, se centra en los lazos emocionales puesto que se le resalta los vínculos sanguíneos y la lealtad que debe tener el individuo ante el negocio.

Con estas distinciones el líder tiene varios conflictos ya que debe separar la familia de los negocios, mantener las relaciones estables en las subsiguientes generaciones y también, velar por la sucesión del cargo y la repartición accionaria para cada uno de los miembros.

A pesar de todo esto, las empresas familiares, así como toda organización tiene sus ventajas y desventajas:

*Ventajas:*

- Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
  - La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
  - Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
  - Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación. Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada.
  - Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.
- (Niethardt, s.f)

---

<sup>2</sup> Empresa familiar.

*Desventajas:*

- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
- Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc. (Niethardt, s.f).

Las emociones son la base de estas empresas, por lo que se subraya la importancia de la comunicación y justicia organizacional para que puedan coexistir tanto la familia como los colaboradores que la conforman. Es común que se den conflictos entre los hermanos o miembros de la familia ya sea por cuestiones económicas, culturales o profesionales que posteriormente perjudican el ambiente de trabajo y los empleados son las víctimas de éstas disputas puesto que empiezan a dudar sobre la seriedad de la empresa y sobre su estabilidad, lo cual genera estrés.

Por tanto, cuando hay objetividad en la estructura, se mejora también la “calidad de la industria”, ya que se seleccionaría personal en base a sus competencias y no por su relación familiar, el proceso de sucesión estaría clarificado, habría planes de carrera, retroalimentación objetiva, entre otros elementos que a largo plazo traerían varios beneficios como un clima laboral eficiente y mayor compromiso, aumento del desempeño laboral, mejor calidad del producto y motivación en sus empleados, lo cual representará mayores ganancias para la firma.

## **3. MARCO METODOLÓGICO**

### **FASE DIAGNÓSTICA**

En el siguiente capítulo se empezará el diagnóstico de la problemática de los almacenes “Olga” y los instrumentos que fueron utilizados.

#### **3.1. Metodología**

La metodología que sustentará esta investigación sigue la modalidad de Proyecto, ya que se obtendrá un producto a partir del diagnóstico de la problemática de "Almacenes Olga CIA. TDA." que permitirá solucionarlo y recomendar cambios pertinentes, basándose en claros fundamentos teóricos y técnicos.

La interpretación de las herramientas será de carácter cuanti – cualitativo debido que se analizarán los datos cuantitativos a través de gráficos porcentuales; y desde lo cualitativo, los resultados de la administración de los instrumentos serán interpretados basados en cualidades abstractas de los sujetos investigados.

#### **3.2. Contexto de Investigación**

De las cinco sucursales de “Almacenes Olga CIA. LTDA.” que se encuentran en funcionamiento, se han seleccionado dos establecimientos para realizar la investigación, ubicados en las calles Flores y Espejo (Local 1) y Bolívar y Venezuela (Local 2) debido a las distintas problemáticas que surgieron en los 20 empleados a causa de la doble presencia de sus gerentes comerciales y sus contradicciones en cuanto a su estilo de liderazgo. Además, por el manejo informal de los procesos de la organización, se ha observado incertidumbre, ansiedad, conflictos de los colaboradores hacia sus líderes y manifestaciones de estrés laboral como dolores de espalda, problemas respiratorios, entre otros.

### 3.2.1. Instrumentos

A continuación, los instrumentos que se determinaron para medir el estrés y liderazgo y así desarrollar el plan de intervención son:

- 1. Cuestionario Estrés Laboral:** Herramienta elaborada en la ciudad Santiago, Chile (1995) en la Universidad Diego Portales por los autores Prieto Teresita y Trucco Marcelo. Está dividida en tres premisas de las cuáles cada una contiene preguntas y su forma de calificar son:

**Tabla 2: Escala del Cuestionario Estrés Laboral de Prieto Teresita y Trucco**

Valores	Estrés Psicológico	Estrés Fisiológico	Estresores
1	No, en lo absoluto	Nunca	Nunca
2	Un poco más	A veces	A veces
3	No más que lo habitual	A menudo	A menudo
4	Mucho más de lo habitual	Siempre	Siempre

Elaborado por: Vanessa Proaño

**Objetivo:** Medir el estrés laboral considerando: estrés psicológico, fisiológico y estresores. (Véase anexo 2)

**Interpretación:** Al finalizar las preguntas, se saca el promedio de los valores que hayan escogido para determinar el valor de cada dimensión.

- 2. Entrevista:** Nahoum (1985) refiere que una entrevista es un encuentro de carácter privado y cordial, dónde una personase dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico.

**Objetivo:** Conocer cómo los dos jefes perciben su liderazgo, empleados y el ambiente de trabajo de acuerdo a los siguientes parámetros: Contenido de Trabajo,

Control sobre las Condiciones de Trabajo, Condiciones de Trabajo y Relaciones Sociales en el Trabajo.<sup>3</sup> (Véase anexo 3).

**Interpretación:** Abordar las premisas de cada parámetro y compararlos a través de una tabla para su análisis.

- 3. Test de liderazgo (Kurt Lewin, 1939):** Consta de 33 acciones que el individuo como líder debe responder si esta “Acuerdo” o en “Desacuerdo”.

**Objetivo:** Determinar el tipo de liderazgo que tiene el sujeto a partir de su personalidad, ideología, creencias, entre otros.

**Interpretación:** Al finalizar, se señala las respuestas “Acuerdo” solamente en la tabla de la herramienta, se las suma y, a través de ésta se determina su estilo de liderazgo dominante (autocrático, democrático o laissez faire). (Véase en anexo 4).

- 4. Cuestionario (Estrés, Estresores y Afrontamiento):** Elaborado por la investigadora con base de los resultados obtenidos de las herramientas anteriormente mencionadas. Contiene 19 preguntas de las cuales algunas son cerradas o abiertas y la persona deberá responder de acuerdo a su realidad.

**Objetivo:** Conocer cómo los empleados perciben su ambiente laboral a partir de los estresores (obtenidos del cuestionario de estrés laboral, entrevista y test de liderazgo) estrés y su afcción en el trabajo.

**Interpretación:** Una vez terminado el cuestionario, se tabulan los datos en gráficos de barra comparativos para exponer más visiblemente los resultados. (Véase el cuestionario en anexo 5).

---

<sup>3</sup> Estos parámetros fue en base a la problemática diagnosticada en las sucursales.

### 3.2.2. Población Investigada

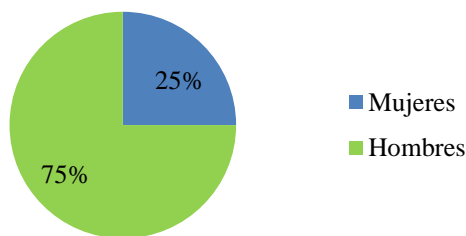
#### 1. Jefes:

- *Líder 1:* Tiene 62 años, mujer casada con 45 años de trabajar en “Almacén Olga”. Empezó a laborar cuando estaba en quinto curso. Egresada de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de la facultad de Economía. No terminó la carrera puesto a dos factores: su matrimonio y trabajo en el establecimiento, por lo que no le quedaba suficiente tiempo para poder continuar. Abandonó sus estudios hace 37 años pero está en proceso de sacar el título. Es la quinta hija de 12 hermanos; hermana mayor del líder 2.
- *Líder 2:* Tiene 60 años, mujer casada con 40 años de trabajar en “Almacén Olga”. Empezó a trabajar cuando volvió de su viaje de un año para aprender el inglés en Estados Unidos. Se graduó de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador como Licenciada en Auditoría. Es la sexta de 12 hermanos; hermana menor del líder 1.

#### 2. Empleados:

**Sexo:** Son 5 mujeres y 15 hombres:

**Figura 4: Distribución de la población de acuerdo al género**



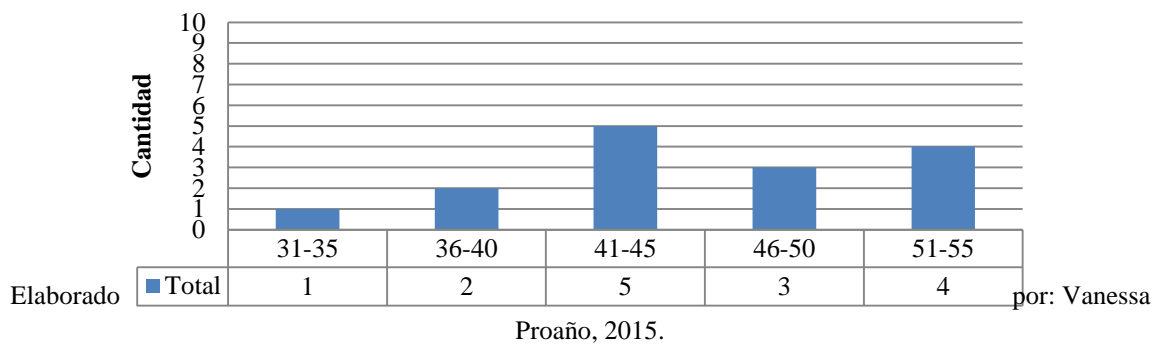
Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Al notar que la mayoría de la población es masculina, esto puede significar una ventaja para el negocio debido a la exigencia física que requiere por la manipulación constante que tienen los empleados con las telas.

**Edad:** La edad de la población comprende entre los 33 – 55 años.

Los hombres va desde 35 hasta los 55 años de edad:

**Figura 5: Distribución de la población masculina por edad**

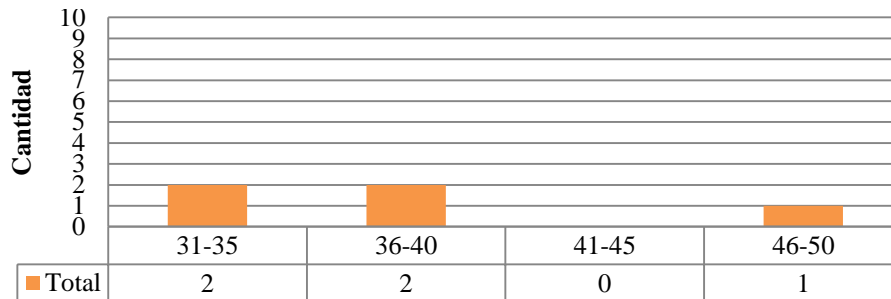


Como podrá ver el lector, el 93,33% de la población es adulta madura<sup>4</sup> por lo que empiezan a presentar deterioro en sus sentidos y manifestar diversas enfermedades. Además, como también se pierde la capacidad de dar un “esfuerzo extra” en momentos de estrés, éste puede ser un factor primordial en la problemática entre los empleados, ya que al no poder cumplir con sus actividades o no rendir físicamente como antes, les puede estar generando frustración, ansiedad e irritabilidad reflejadas en los conflictos con sus superiores y su baja en el desempeño (Fernández, 2000, pág. 43).

Por otro lado, entre las mujeres la edad va desde los 33 hasta los 50 años de edad como se muestra en el siguiente gráfico:

<sup>4</sup> Se los considera a partir de los 40 hasta los 65 años según Erikson.

**Figura 6: Distribución de la población femenina por edad**

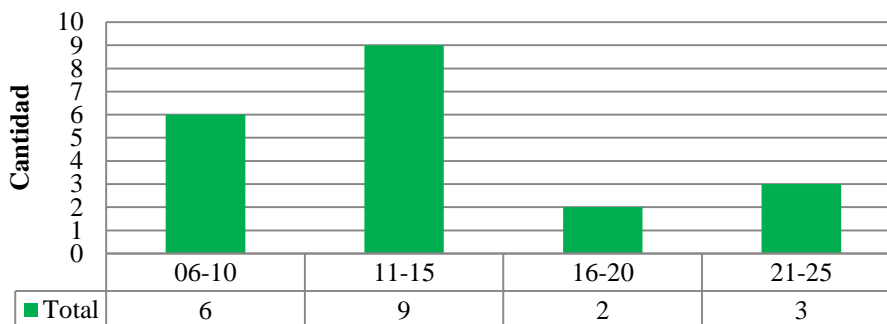


Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

En el caso de las mujeres, el 60% es adulto mayor por lo que, de acuerdo a esta etapa de vida, ellas pueden estar siendo influenciadas por la baja de defensas, menopausia, entre otros que les puede estar provocando los problemas respiratorios o los dolores de cabeza constantes, dejándoles vulnerables al estrés del ambiente de trabajo (Alvarez, León, & Espinoza, 2008).

**Tiempo de relación laboral:** Va desde los 7 años hasta 25 años.

**Figura 7: Distribución de la Población por Tiempo de Relación Laboral**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

A partir del gráfico se puede deducir que el 70% de la población está más de 10 años en el negocio por lo que posiblemente no estén acostumbrados a los recientes cambios de sus gerentes, causando varios conflictos y confusiones. Sin embargo, el otro 30% puede ser que se esté adaptando a este tipo de trabajo pero, al ser relativamente “jóvenes” deben tener más ambiciones y metas que pueden verse

limitadas por la falta de un plan de carrera que tiene estos establecimientos (Fernández, 2000, pág. 20).

**3. Cargos:** Existen 2 Gerentes Comerciales, 4 Bodegueros y 16 vendedores:

**Figura 8: Distribución de la población por Cargos**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

#### 4. Funciones y Actividades:

**Tabla 3: Resumen de Funciones y Actividades**

<b>Cargo</b>	<b>Función</b>	<b>Actividades</b>
<b>Gerente Comercial</b>	Definir y coordinar la estrategia comercial de "Almacén Olga".	Evaluar el mercado para definir cómo mejorar las ventas y servicios del negocio.
	Definir y proponer planes de marketing y venta de la Empresa.	Establecer nuevos métodos de promoción del negocio en los diferentes canales de comunicación.
	Organizar y supervisar el desarrollo de políticas de venta y trabajo en la organización.	Emplear políticas tanto de venta como de trabajo (seguridad, vacaciones, etc) para que los colaboradores las acaten.
	Supervisar la calidad del producto.	Verificar que el producto que entregan los proveedores no tenga ninguna falla y cumpla con los estándares de calidad.
	Controlar el presupuesto mensual de las ventas.	Revisar cada mes el monto total de ventas de todo el mes para poder utilizarlo para diferentes procesos.
<b>Bodeguero</b>	Recibir el producto en buen estado.	Confirmar a la jefatura la llegada del producto y del buen estado de éste.
	Mantener actualizado el inventario de bodega.	Revisar constantemente los bienes disponibles y avisar a la jefatura en caso de faltar algún producto.
	Coordinar la entrada y salida de bienes, materiales y herramientas de bodega.	Llevar un registro de la entrada y salida de todo insumo de bodega y el responsable.
	Mantener el buen estado del producto y de bodega.	Guardar los bienes de acuerdo al reglamento para preservar su buen estado así como el de bodega.
<b>Vendedor</b>	Exhibir la mercadería para el consumo de los clientes.	Colocar la mercadería en los estantes para que los clientes los visualicen.
	Atender a los clientes de acuerdo al reglamento y políticas del establecimiento.	Dar información necesaria a los usuarios con cordialidad y claridad.
	Controlar el orden y aseo del negocio.	Mantener limpio sus puestos de trabajo y el negocio.
	Colaborar en actividades de venta, pedidos y devoluciones de mercaderías.	Participar en las ventas, pedidos o devoluciones de algún producto, bajo al reglamento del almacén.

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Según la información presentada en las figuras anteriores, se observa que el 73% de la población son vendedores lo que indica que pueden ser los más expuestos al estrés por la constante movilización de las telas y trato al cliente, estresores primordiales que pueden estar generando indicios del Síndrome de Burnout. Así mismo, los bodegueros por su frecuente exposición a la pelusa de la tela, polvo y herramientas de trabajo, pueden ser los más vulnerables a padecer problemas respiratorios y enfermedades oculares (Grupo Ombuds, s.f, pág. 20). Además, probablemente pueden ser los que tengan más presión por parte de sus compañeros y jefes por su coordinación de los materiales de trabajo. Cabe recalcar que las funciones fueron levantadas por medio de conversaciones con los empleados por la

inexistencia de un manual de funciones, factor que será resaltado en las recomendaciones de este trabajo.

### **3.3. Proceso de Aplicación**

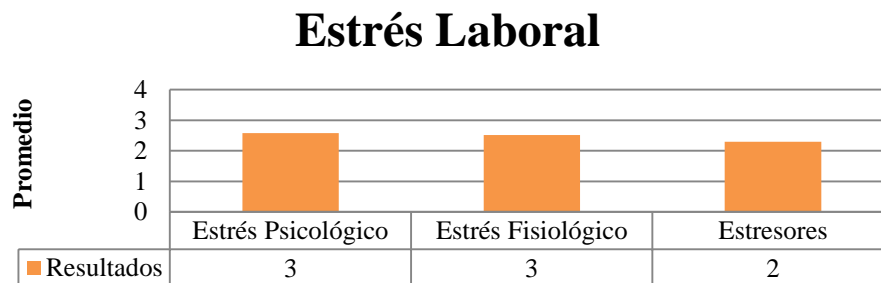
- Autorización escrita de los gerentes comerciales en la aplicación de las herramientas para la investigación (véase anexo 1).
- Socialización y explicación a los 20 colaboradores del contenido e instrucciones que debían seguir del cuestionario de estrés laboral.
- Entrega de material y la aplicación del instrumento. Tiempo de duración, 15 minutos.
- Al finalizar de la jornada laboral, explicación del contenido e instrucciones que debían seguir las Gerentes Comerciales sobre el test de liderazgo.
- Entrega de material y aplicación de la herramienta. Tiempo de duración, 10 minutos.
- Posteriormente, agendamiento a cada líder para realizar la entrevista en sus respectivas oficinas.
- Realización de la entrevista con cada Gerente en su sucursal. Tiempo de duración, 30 minutos cada uno.
- Finalmente, explicación a los 20 empleados sobre el cuestionario realizado por la investigadora; instrucciones y contenido.
- Entrega del cuestionario y aplicación. Tiempo de duración, 15 minutos.

### 3.4. Resultados

#### 3.4.1 Cuestionario Estrés Laboral

A partir de los resultados obtenidos del cuestionario, se consiguió lo siguiente<sup>5</sup>:

**Figura 9: Cuestionario Estrés Laboral**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

El promedio de los resultados obtenidos del estrés psicológico (2.6), fisiológico (2.5) y estresores (2.3) han sido redondeados a la unidad más próxima debido a que las escalas que se maneja en esta herramienta están en números enteros y además así es más fácil su interpretación.

Entonces, se puede apreciar que los primeros dos campos están en niveles relativamente altos (3) ya que el valor máximo es 4. Por otro lado los estresores están estables pero para poder entender mejor estos resultados se va a detallar cada una de las premisas a continuación:

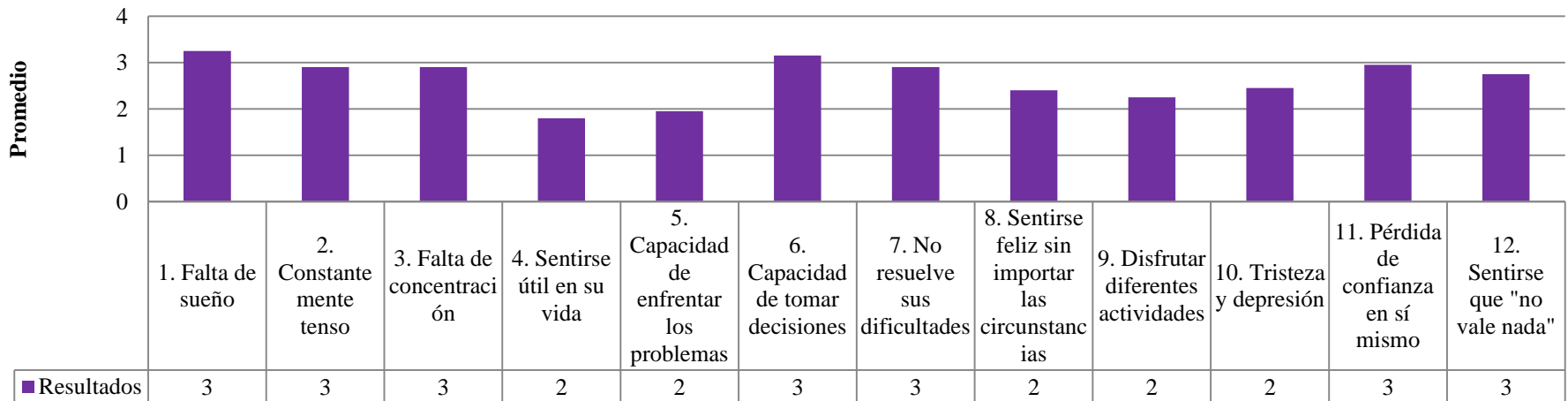
---

<sup>5</sup> Se sacó el promedio de cada pregunta por lo que los resultados se presentaron con decimales aunque, como la herramienta maneja números enteros, fueron redondeados al entero más cercano.

### 3.4.1.1. Estrés Psicológico

Dentro de este campo constan 12 preguntas, de las cuales se obtuvo:

**Figura 10: Premisa 1: Estrés Psicológico**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

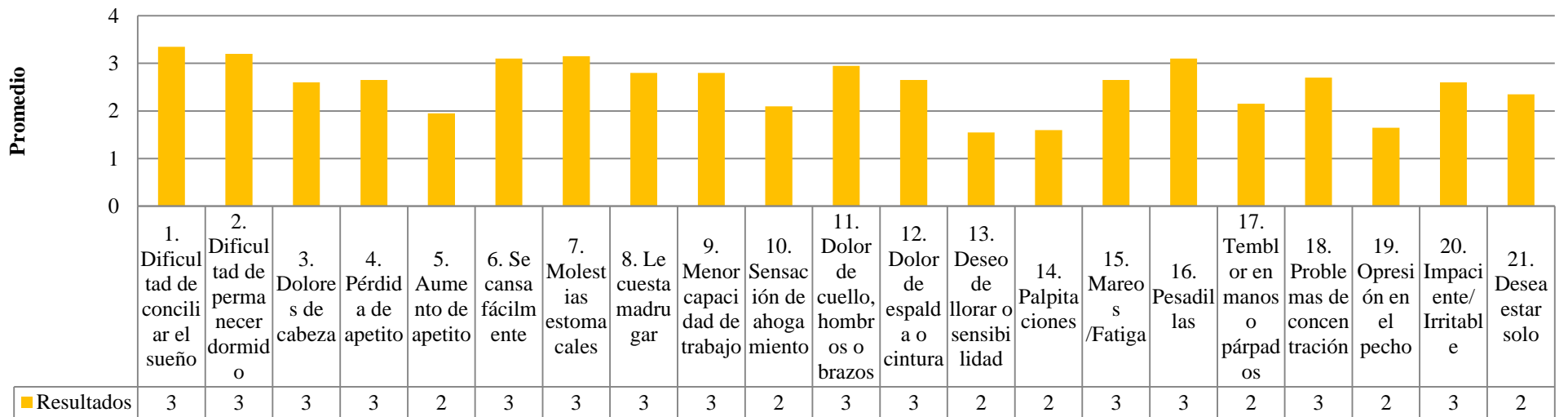
Como podrá notar el lector, los factores 1, 2, 3, 6, 7, 11 y 12 se encuentran en nivel 3, por lo que indica que los empleados están presentando síntomas de distrés crónico, es decir, un desequilibrio entre los recursos que disponen ante el estresor por su prolongada exposición. Este colapso de la autorregulación está causando en los colaboradores falta de sueño que puede deberse a varias preocupaciones o tensiones del trabajo o de su vida familiar. A raíz de esto, la persona estará constantemente tensa, presentará problemas de concentración, fatiga e incapacidad en la toma de decisiones, que conllevan a la baja de su autoestima ya que al no poder solucionar sus problemas, la confianza en sus habilidades irá disminuyendo, los cuales son síntomas que también se ven reflejadas en el comportamiento de los empleados de almacenes Olga.

En tanto, las preguntas 4, 5, 8, 9 y 10 se encuentran en el nivel 2, lo que significa que el grado de afectación en estas áreas es “tolerable” pues se sienten un poco útiles en su vida, su capacidad de afrontar los problemas se ve igualmente afectada, se sienten poco felices pese a las circunstancias así como en ocasiones disfrutan de alguna actividad recreativa y hay, de vez en cuando sentimientos de tristeza o depresión. Estos muestran que los trabajadores están teniendo pensamientos erráticos de sí mismos y sumando con la falta de motivación, les afectará a tal punto que a largo plazo el organismo ya no van a resistir ante el estresor y comenzará a surgir problemas en la salud y psique de la persona que serán comprobados a lo largo de este proyecto.

### 3.4.1.2. Estrés Fisiológico

Dentro de esta premisa se establecen 21 preguntas por lo que sus resultados fueron:

**Figura 11: Premisa 2: Estrés Fisiológico**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

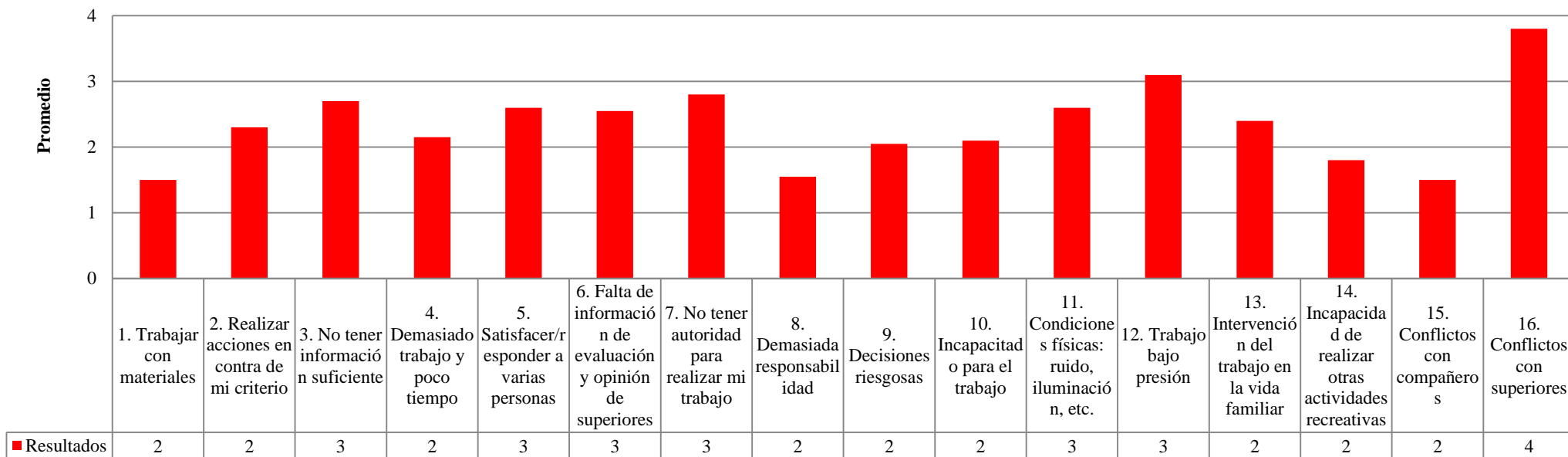
Las preguntas 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 15, 16, 18, y 20 están en nivel 3 lo cual indica que tanto el estrés psicológico como el fisiológico están totalmente correlacionados ya que, al tener los colaboradores la psique afectada por pensamientos erráticos como “sentirse que no vale nada” o haber perdido la confianza en sus capacidades, están sufriendo de síntomas fisiológicos como la dificultad de conciliar el sueño y permanecer dormido que se pueden deber a las pesadillas o los dolores en el cuello, hombros y brazos que son justamente las más altas de todas. Además, como están presentado problemas para dormir, están generando que las personas tengan problemas en levantarse temprano provocando que se fatiguen fácilmente durante la jornada de trabajo. Tienen pérdida de apetito causado probablemente por las molestias estomacales y esto a su vez, incide en mareos, dolores de cabeza, irritabilidad/ impaciencia y dolores de espalda/cintura.

Sin embargo, las preguntas 5, 10, 13, 14, 17, 19 y 21 se encuentran en el nivel 2 lo que significa que en algunas ocasiones su apetito ha aumentado, tienen a veces la sensación de ahogamiento, ganas de llorar, palpitaciones, temblor en el parpado o manos, presión en el pecho o sino desean estar solos. A pesar de encontrarse en niveles “controlables” de estrés, son preocupantes puesto que la salud y la calidad de vida de estas personas se está viendo afectada por el ambiente de trabajo.

### 3.4.1.3. Estresores

Por último, dentro de este campo constan 16 preguntas por lo que sus resultados son:

**Figura 12: Premisa 3: Estresores**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Las preguntas 3, 5, 6, 7, 11 y 12 se encuentran en nivel 3 lo cual indica que los estresores que están presentándose son de carácter crónico, es decir, son de larga duración, frecuentes y en este caso, tienen elevada intensidad. Por tanto, el hecho de tener poca información acerca de cómo es su evaluación de desempeño, trabajar bajo presión, no tener autoridad para realizar su trabajo, satisfacer a varias personas (ej: obedecer o responder a varios jefes, supervisores, compañeros de trabajo y clientes) y las condiciones físicas del local no son favorables, hacen que disminuya su motivación y desempeño laboral (CEPYME, s.f).

La pregunta 15 y 16 están en nivel 4 por lo que pueden estar relacionadas con la variable de "satisfacer a varias personas", indicando posibles problemas en las relaciones interpersonales. De igual forma las preguntas 1, 2, 4, 8, 9, 10, 13, y 14 se encuentran en nivel 2 de estrés, demostrando que les está empezando a afectar el hecho de trabajar frecuentemente con la pelusa de la tela. Realizar actividades en contra de su criterio que posiblemente se refieran a que sus jefes no estén escuchando sus opiniones y propuestas.

Al revisar la teoría, si la persona no tiene momentos de descanso de sus responsabilidades o deben afrontar varios riesgos en sus trabajos, pueden ocasionar que el individuo padezca el Síndrome de Burnout por el desequilibrio entre los elementos laborales y los recursos personales del empleado. Esto a largo plazo hace que la persona presente fatiga emocional y despersonalización<sup>6</sup> como estrategias de afrontamiento ante el ambiente que se ven reflejados en los resultados de los anteriores gráficos.

### **3.4.2. Resultados del Test de Liderazgo de Kurt Lewin (1939)**

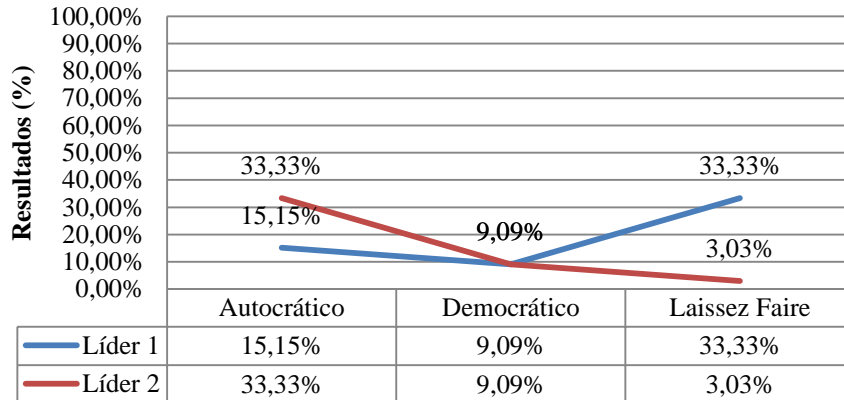
Con base de los resultados obtenidos en el test, las Gerentes Comerciales presentan las siguientes características: <sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Pérdida de identidad acompañado de un sentimiento de extrañeza hacia sí mismo y a su realidad, confusión mental y desorientación del tiempo y espacio.

<sup>7</sup> Para la evaluación del perfil de liderazgo, solo se toma en cuenta las respuestas "Acuerdo" por lo que el restante de las respuestas "Desacuerdo" no es cuantificable.

**Figura 13: Distribución de los niveles de liderazgo en los líderes**

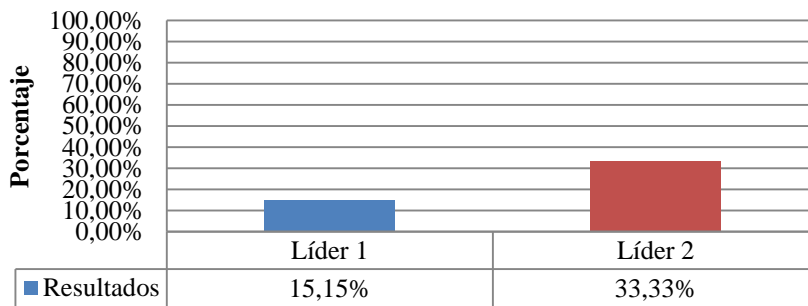


Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

A simple vista se aprecia que el estilo de liderazgo predominante en el líder 1 es Laissez Faire es decir, que es bastante “liberal” con sus empleados en dejarlos hacer su trabajo sin su intervención. En cambio, en la gerente 2 lidera el Autocrático, por lo que indica que desconfía bastante de sus colaboradores y no toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones. Para poder entender mejor estos resultados, se detallará cada factor que compone cada tipo de liderazgo:

### 3.4.2.1. Autocrático

**Figura 14: Comparación del nivel de Autocrático entre los líderes**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Como se puede notar, este estilo de liderazgo predomina en el Líder 2 con 33.33% que significa que prefiere no recurrir a sus colaboradores cuando se fijan directrices o la toma de alguna decisión. Así también, éste espera siempre lealtad y total obediencia por parte de

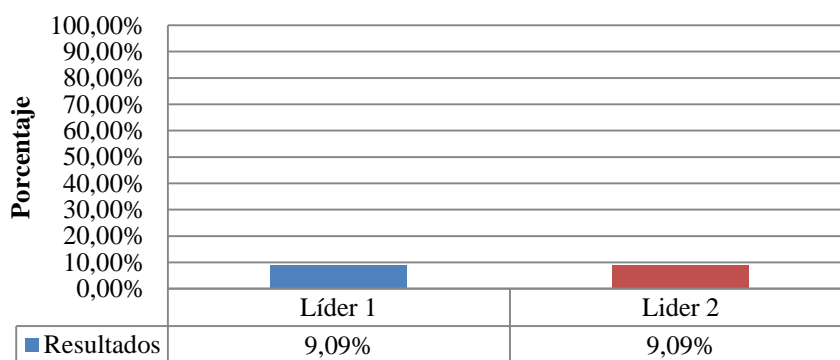
su equipo de trabajo sin ninguna objeción ya que establecerá las normas, castigos, forma de trabajo y plazos de tiempo para la entrega del producto.

Por otro lado, en el Líder 1 su nivel autocrático es relativamente bajo (15.15%), por lo que indica que existen situaciones en que duda de sus subordinados, impone sus decisiones o no escucha opiniones o sugerencias, sucede en pocas ocasiones.

Este estilo de liderazgo es eficaz cuando se trata de realizar un proyecto a corto plazo o cuando hay varias personas que manejar ya que el líder les dirá qué y cómo deben hacerlo y para cuándo deben terminarlo. Pero para el caso de Almacén Olga el número de personas en cada local es de once, por lo que son pocas y no deben realizar ningún proyecto a corto plazo tan solo entregar la tela que solicita el cliente en ese momento, haciendo que este “autoritarismo” sea innecesario e incluso perjudicial por generar estrés a sus empleados al no tener suficiente comunicación y confianza en ellos.

### 3.4.2.2. Democrático

**Figura 15: Comparación del nivel de Democrático entre los líderes**



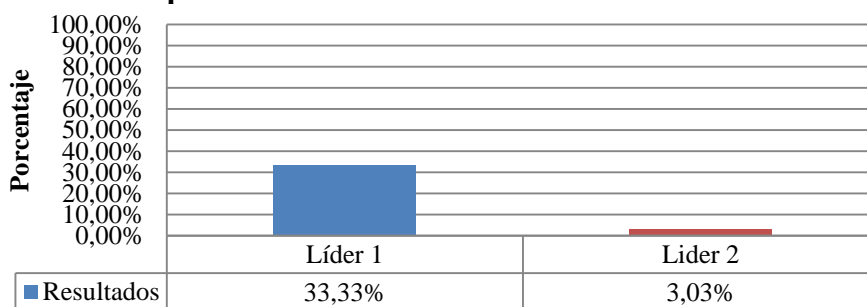
Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

En ambos sujetos se ve que su porcentaje en este estilo de liderazgo es de 9.09% por lo que quiere decir que muy rara vez pueden ser motivadores para sus empleados o contribuyan en la coordinación del trabajo para reducir cualquier obstáculo que se pueda presentar.

Este estilo de liderazgo es eficaz cuando los trabajadores no necesitan una dirección que les controle todo el tiempo debido a que tienen en claro su papel dentro de la empresa, por lo que para este caso, es importante que los líderes ejecuten más este tipo de liderazgo ya que de esta forma lograrían disminuir los conflictos que tienen con sus empleados y los niveles de rotación también bajarían, puesto que cada individuo se sentiría valorado e “importante” si dieran una retroalimentación clara y objetiva.

### 3.4.2.3. Laissez Faire

**Figura 16: Comparación del nivel de Laissez Faire entre los líderes**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Este tipo de liderazgo predomina en el Líder 1 con un 33.33% lo cual indica que les da la libertad a sus colaboradores de tomar las decisiones, la forma de hacer su trabajo e incluso las normas que deben seguir, siempre y cuando cumplan con sus tareas y entreguen el producto. La gerente prefiere no relacionarse demasiado con sus empleados.

En cambio, en el Líder 2 tiene 3.03% ,es decir, que muy rara vez les dará la libertad de tomar alguna decisión pero que no sea de alto riesgo (ej: cambiar de lugar ciertas telas).

Este tipo de liderazgo es eficaz cuando los subordinados tienen altos conocimientos técnicos de la tarea para completarla, incluyendo que su alta motivación y compromiso para realizarla. Para el caso de Almacén Olga podría ser aplicable debido a que, al tratarse de un grupo que ya conoce el contenido de su tarea, las gerentes podrían simplemente representar un símbolo de confianza, comunicación y compromiso al momento de motivarles a que continúen trabajando y ser notificadas en caso de haber algún problema.

### 3.4.3. Entrevista

Está dividida en cuatro campos: Contenido de Trabajo, Control sobre las Condiciones de Trabajo, Condiciones de Trabajo y Relaciones Sociales en el Trabajo. Cada uno permite conocer más acerca de cómo las dos líderes perciben su liderazgo, empleados y el ambiente de trabajo en “Almacén Olga”. A continuación se detallará una breve reseña sobre lo que mencionó cada uno de ellos.

#### 3.4.3.1. Contenido de Trabajo

**Tabla 4: Resumen de Contenido de Trabajo**

Parámetros	Respuesta Líder 1	Respuesta Líder 2
1. Tipo de trabajo es monótono	"Sí lo es porque tienen que llevar las telas de un lado a otro, guardar, sacar y cortar cada rato."	"Es bastante repetitivo porque debes mover las telas constantemente y más cuando es inicio de clases (...)"
2. Mucha exigencia emocional	"Es normal la carga emocional que tienen los empleados porque al estar atendiendo al cliente, les ayuda a salir de la rutina al aconsejarle de la tela."	"Medianamente alta porque cuando le das tu opinión al cliente conoces sus gustos." "Es raro que vengan clientes complicados o groseros."
3. Problemas frecuentes	"Quejas de que no sabe a quién obedecer, gripes, dolores musculares como en el cuello, espalda o de cabeza. También irritaciones en la nariz o alergias por la pelusa de la tela que también tengo."	"Gripes, dolores musculares, en especial la espalda o la cabeza, y a veces las quejas de que soy un poco exigente."
4. Recurren inmediatamente al jefe	"Cuando falta algo en el local o hay algún problema sea de salud o del negocio." "No me gusta intervenir."	"Recurren a mí sólo cuando necesitan hacerse un chequeo o deben faltar por algún asunto nada más."

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Se percibe en el primer parámetro que ambas líderes reconocen que el trabajo es monótono por el manejo constante de las telas que tienen los empleados e incluso, el esfuerzo que deben hacer al moverlos de un lugar a otro. Esta exigencia física genera los problemas frecuentes que tienen sus miembros como los dolores musculares, gripes y alergias que según la Líder 1, está presentando también alergia hacia la pelusa de la tela.

Estas manifestaciones se deben al estrés que tienen los empleados en el establecimiento por el trabajo monótono y por el mal manejo del equipo por parte de las gerentes, puesto que ellas mismas resaltan las quejas que tienen sobre “a quién obedecer” o las constantes exigencias que da la Líder 2, mostrando que el factor de satisfacer a varias personas en el cuestionario de estrés laboral, se referían a las demandas del jefe.

En cuanto a la exigencia emocional, las dos líderes tiene una percepción parecida en determinar que es medianamente alta (contacto continuo con usuarios) por el trato cercano que tienen los trabajadores con las demandas de los clientes al momento de aconsejarles sobre la tela e ir conociendo sus gustos. Esto indica también que el estrés no viene por parte de la atención al cliente, ya que no es común que tengan “clientes altaneros”, sino que proviene solamente de sus superiores, lo que provoca la falta de confianza que se corrobora en el parámetro 4.

En la última pregunta, se nota que los colaboradores buscan a sus superiores solo para anunciar su ausentismo al trabajo, falta de materiales o problemas en el local. Estas acciones demuestran la poca comunicación y confianza que existe entre jefe-empleado, puesto que a pesar de tantos años de relación laboral, no hay una fuerte relación entre ellos comprobando así los altos niveles de estrés psicológico que se rescató del cuestionario. Además, es importante resaltar que la Líder 1 menciona que no le gusta “intervenir”, confirmando su estilo de liderazgo (Laissez Faire) por la falta de interacción hacia su equipo de trabajo.

### 3.4.3.2. Control sobre las Condiciones de Trabajo

**Tabla 5: Resumen de Control sobre las Condiciones de Trabajo**

<b>Parámetros</b>	<b>Respuesta Líder 1</b>	<b>Respuesta Líder 2</b>
<b>1. Actividades requieren de mucha exigencia física</b>	"Dependiendo de la tela, son más pesadas." "Deben usar fajas que exige el Ministerio de Relaciones Laborales o mascarillas en bodega por las pelusas."	"Sí es de bastante esfuerzo físico pero es común en este tipo de trabajos." "Les exigimos que usen fajas y mascarillas desde el momento que firman el contrato."
<b>2. Factor que impida el cumplimiento de sus labores</b>	"Bastante ruido por el trole, frío en la bodega y las pelusas que tiene."	"Pelusa de las telas porque les causa problemas en los ojos, garganta, etc." "Hace que se me enfermen y después no tengo quién me ayude atendiendo."
<b>3. Tipo de accidentes en el local</b>	"Golpes en las bodegas por tantas cosas que hay." "Molestias en los ojos, nariz, brazos por las telas."	"A veces que se cae las telas de las escaleras pero es muy raro."

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Se observa en el primer parámetro que los líderes enfatizan la exigencia física que requiere el trabajo, por lo que se les pide a los colaboradores el uso de fajas y mascarillas. Este comportamiento de los jefes demuestra el interés en cuanto a la seguridad de sus miembros y que además se rigen por lo que requiere la ley, como detalla la Líder 1. Estas conductas se les deben seguir fomentando a las Gerentes Comerciales ya que podrían aumentar la motivación de sus empleados.

En cambio, cuando se les pregunta acerca de la existencia de algún factor que esté impidiendo el cumplimiento de sus labores, se percibe que las gerentes mencionan diferentes elementos debido a que se enfocaron en sus respectivos locales. Entonces, la Líder 1 dice que hay bastante ruido por el trole que pasa al frente de su local y el frío (condiciones ambientales) de las bodegas, que como se sabe por la teoría, son causas del estrés laboral que pueden acarrear consecuencias graves o no, dependiendo del nivel de exposición que tiene los empleados a éstos.

Sin embargo, ambas gerentes coinciden que las pelusas de las telas son las más perjudiciales para sus empleados ya que les provoca irritaciones y molestias respiratorias, e

incluso, falten a sus puestos de trabajo, perjudicando la atención al cliente como menciona la Líder 2, convirtiéndose en un riesgo físico para todos los empleados del establecimiento.

Finalmente, en cuanto a los tipos de accidente frecuentes que suelen tener en Almacén Olga, mencionan que hay desorganización en el almacenamiento de las telas y materiales en las bodegas debido a que los empleados usualmente se golpean. Además, también detallan nuevamente las molestias musculares de sus colaboradores por el manejo y movimiento de las telas, síntomas que se comprobaron en el cuestionario de estrés laboral.

### 3.4.3.3. Condiciones de Empleo

**Tabla 6: Resumen de las Condiciones de Empleo**

Parámetros	Respuesta Líder 1	Respuesta Líder 2
1. Tipos de contratos	"Temporal de 90 días a prueba; y Fijo cuando vemos si es apto." "Se lo aplicamos a los otros empleados que a veces se cambian a otro almacén."	"Temporal para los nuevos y Fijo cuando se observa que han cogido el ritmo."
2. Necesidad de horas extras	"No hace falta porque los horarios son fijos." "El centro se vuelve peligroso y ya no hay transportes más tarde."	"No se aplica las horas extras porque no es necesario." "De noche es peligroso el sector y todos deben coger transporte para sus casas."
3. Servicio de comedor	"Compran la comida en el comedor que está cerca y traen al local. Comen atrás y por turnos." "Escuchan radio o ven televisión."	"Compran su comida y la traen. También pido que me traigan mientras me quedo en el mostrador." "Comen atrás o en sus puestos de trabajo para estar pendiente si entra algún cliente." "Ponen música o prenden la televisión."

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

En la primera pregunta, detallan las gerentes que los contratos que usan son el fijo y temporal (se refieren al contrato a plazo fijo con periodo de prueba), para los nuevos empleados. El método de evaluación que tienen los líderes se basa en percibir si el nuevo "coge el ritmo", por lo que se comprende la falta de información acerca de la evaluación de desempeño que destacaban los colaboradores en el cuestionario de estrés laboral. Entonces a raíz de estas respuestas, se podría decir que, a menor información sobre la evaluación de desempeño, mayor será la inestabilidad del ambiente laboral e incertidumbre qué, como

resultado traerán mayores conflictos con los jefes y menor compromiso y motivación por parte de los empleados.

En cuanto a las horas extras, los jefes mencionan que no hay necesidad de usarlas debido a que el horario es fijo y sobre todo, el sector del centro es peligroso en las noches por lo que si salieran más tarde, los trabajadores no podrían transportarse a sus hogares. Nuevamente se nota el interés y empatía de los directivos a sus empleados ya que se preocupan por su seguridad.

Pero, cuando se les pregunta cómo es el manejo del servicio del comedor, se percibe que los trabajadores deben comer por turnos inclusive el gerente, ya que piden la comida al comedor más cercano y llevan los alimentos al local, por lo que deben comer en sus puestos de trabajo o en la “parte de atrás”<sup>8</sup> del establecimiento para poder estar atentos a los clientes que puedan ingresar. Estas acciones demuestran que hay desorganización a la hora del almuerzo porque no tiene una “hora libre” en donde puedan despejarse de sus actividades, puesto que deben estar pendientes constantemente al posible usuario que pueda ingresar al local, como menciona la Líder 2.

#### 3.4.3.4. Relaciones Sociales en el Trabajo

**Tabla 7: Resumen de Relaciones Sociales en el Trabajo**

<b>Parámetros</b>	<b>Respuesta Líder 1</b>	<b>Respuesta Líder 2</b>
<b>1. Clima Laboral</b>	"En general es bueno; grupo cohesionado, se apoyan entre sí."	"Regular porque atienden bien a los clientes y trabajan como equipo."
<b>2. Problemas con los colaboradores</b>	"Las quejas recurrentes de no saber a quién obedecer o se demoran en entregar la tela."	"Roces porque les digo que no demoren en el almuerzo o les exijo que corten o guarden bien las telas." "Las quejas de las normas de quién deben seguir."

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

<sup>8</sup> Se refiere al fondo del local mismo.

En la primera pregunta se nota que las líderes perciben el ambiente laboral bueno ya que los empleados atienden bien a los clientes y es un grupo muy unido, por lo que demuestra que hay trabajo en equipo, comunicación (horizontal y descendente) y relaciones interpersonales estrechas.

Pero con las gerentes, la relación es conflictiva debido a que mencionan sus colaboradores les reclaman sobre “a quién deben obedecer”, resaltando el doble mensaje que deben estar transmitiendo a sus equipos de trabajo. De igual forma, se nota que hay problemas en cuanto a la entrega del producto al cliente o atrasos en la hora del almuerzo, indicando la baja del desempeño y cansancio que están reflejando los empleados. Además, la Líder 2 destaca que les exige en varios aspectos en cuanto a la manipulación de las telas, por lo que demuestra que sus demandas son recurrentes y esto genera más estrés y ansiedad en los trabajadores.

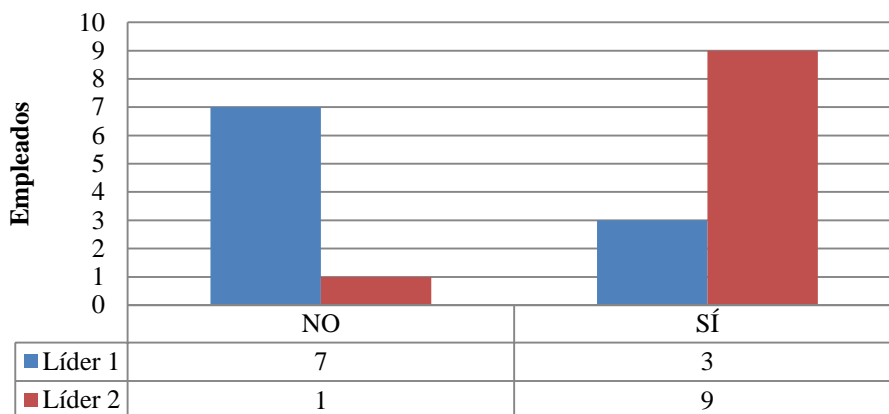
#### **3.4.4. Resultados del Cuestionario (Estrés, Estresores y Afrontamiento)**

En este cuestionario, se ha dividido a los participantes en dos grupos (líder 1 “liberal” y líder 2 “autocrático”) con el fin de conocer los niveles de estrés y percepción de los encuestados hacia sus gerentes y ambiente laboral a través de 19 preguntas.

En esta herramienta solo se les aplicó a los vendedores y bodegueros de los dos locales que están siendo analizadas para este proyecto.

### 3.4.4.1. Actividades en contra de su criterio

**Figura 17: Actividades en contra de su criterio**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

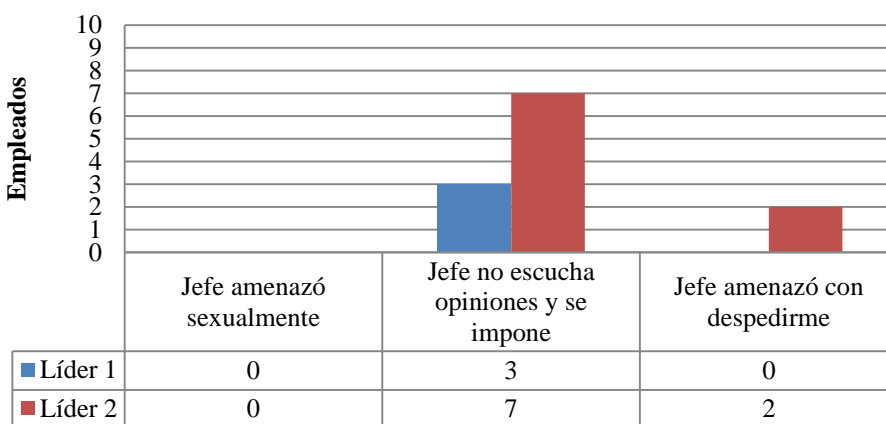
Por un lado, el 70% de los trabajadores del líder 1 mencionan que no han tenido que realizar actividades que vayan en contra de su criterio porque su gerente usualmente no se impone ante ellos, solo en algunas ocasiones como denotan el 30% restante.

En cambio, el 90% de los empleados del líder 2 manifiestan que su jefe sí suele imponerse aunque el 10% indica lo contrario por lo que podría deberse al nivel de democrático que pueda estar manifestando la gerente o sino, los empleados hacen sus actividades sin reclamos por miedo a perder su empleo.

### 3.4.4.2. Causa de realizar actividades en contra de su criterio

En esta pregunta solo respondían las personas que habían señalado “Sí” en la anterior premisa, por lo que los resultados son:

**Figura 18: Causa de realizar actividades en contra de su criterio**



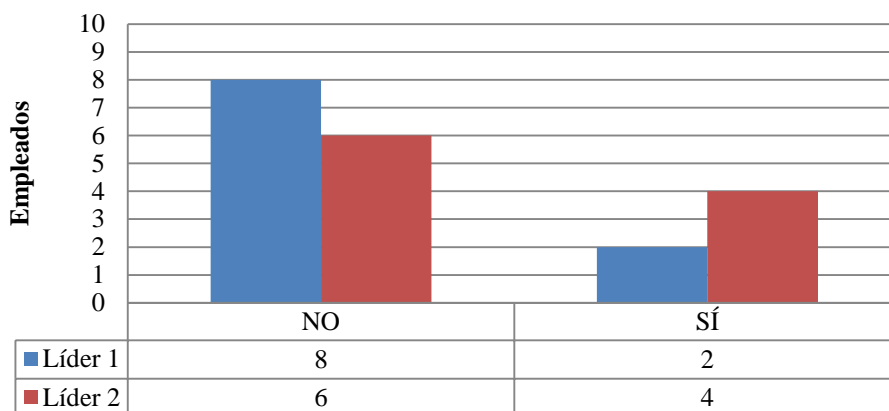
Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

En el líder 1 los 3 empleados indican que la causa es que su jefe no les escucha y suele imponerse, por lo que confirma el grado de autocracia que tiene la gerente y la falta de interacción que tiene con ellos, lo cual enfatizó en la entrevista. Sin embargo, en la líder 2, 7 empleados señalan igualmente que su jefe no les escucha y a 2 empleados les había amenazado con despedirlos, por lo que estos resultados resaltan el problema de comunicación que está existiendo, haciendo que sea un factor importante para el estrés y desmotivación de los empleados, lo cual será profundizado en las conclusiones de este proyecto.

A partir de estas respuestas se puede deducir que el ambiente de trabajo es tenso, por lo que se comprende los niveles de estrés de los empleados obtenidos en el cuestionario de Prieto Teresita, ya que el temor constante, ansiedad, frustración y convivir en un ambiente de trabajo hostil, conlleva a varias consecuencias que a largo plazo motivan a la persona a renunciar o ser agresivo con los que le rodean, perjudicando de esta manera el prestigio del establecimiento y el bienestar de los colaboradores.

### 3.4.4.3. Conocimiento de los procesos de la empresa

**Figura 19: Conocimiento de los procesos de la empresa**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

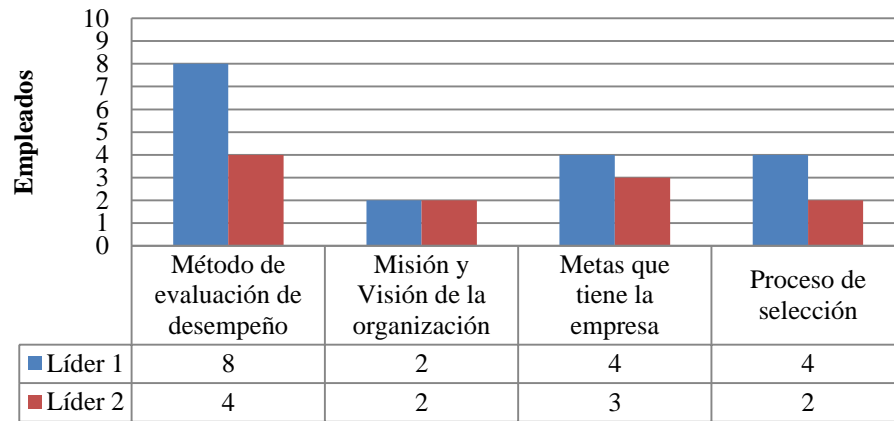
Con las respuestas obtenidas, es interesante notar que respecto a la líder 1, ocho personas dicen no conocer con claridad los procesos de la empresa, mientras que en la líder 2 son seis, por lo que se demuestra la total desorganización en cuanto al manejo de la información y, la comunicación organizacional tiene fallas, haciendo entender el por qué de la hostilidad de los colaboradores y sus confusiones.

Por otro lado, hay seis empleados entre ambos establecimientos que manifiestan conocer los procesos de su trabajo. Esta dualidad de respuestas puede deberse a que estos últimos llevan varios años trabajando en el mismo local o no están interesados en conocer a fondo su organización.

### 3.4.4.4. Procesos que quisieran conocer

En esta pregunta solo respondían los que habían señalado “No” en la anterior premisa por lo que tenían que escoger varias opciones:

**Figura 20: Procesos que quisieran conocer**



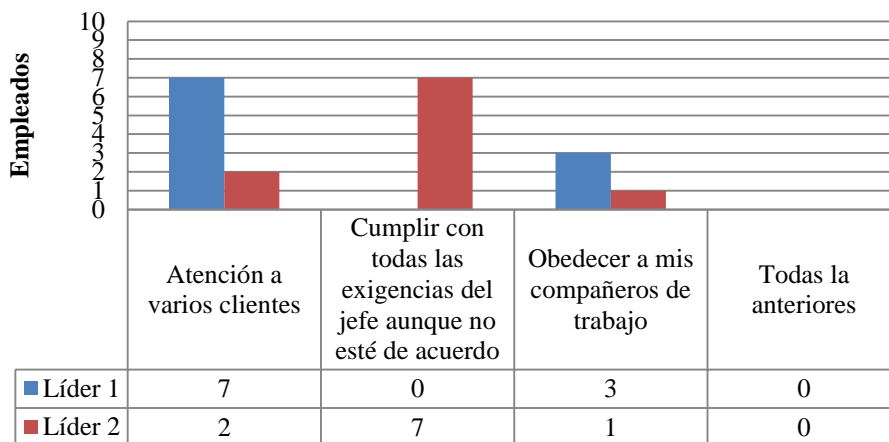
Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

En ambos locales se nota que los empleados desean tener más conocimiento en cuanto al método de evaluación de desempeño ya que como se ha ido mencionando en las anteriores herramientas, la falta de información en cuanto al no saber los parámetros que se toman en cuenta les está causando tensión diariamente, trayendo consigo repercusiones que se están manifestando en síntomas físicos y emocionales.

Igualmente se percibe el interés en cuanto a saber más acerca de la misión y visión de la empresa, así como también las metas que tienen y el funcionamiento del proceso de selección, demostrando el grado compromiso aun existente de los empleados hacia su empresa.

### 3.4.4.5. Significado de “tener que satisfacer a varias personas”

**Figura 21: Significado de “tener que satisfacer a varias personas”**



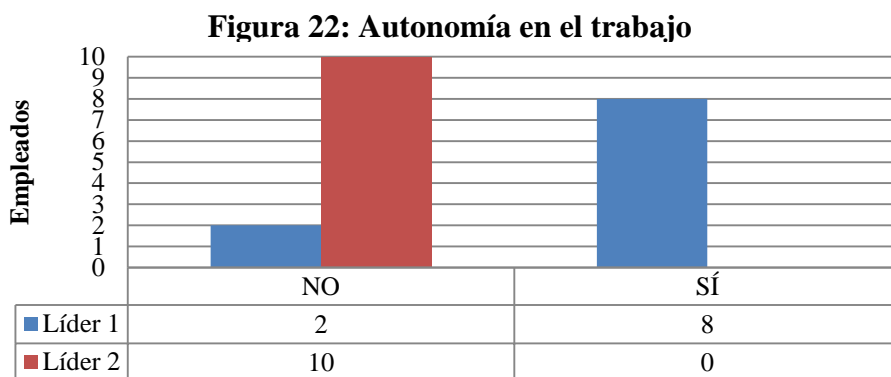
Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Se percibe que para la mayoría de los trabajadores del líder 1, el significado de esta frase quiere decir que deben atender a varias personas a la vez, dando a entender que están ocupados satisfaciendo a los clientes ya que pueden no tener suficiente ayuda. Para el 30% restante es tener que obedecer a sus compañeros de trabajo, lo cual puede provenir de los empleados más jóvenes.

Sin embargo, los colaboradores del líder 2 manifiestan que para ellos es tener que cumplir con todas las exigencias del jefe, confirmando el 90% obtenido en la primera pregunta de que deben realizar actividades en contra de su criterio por la autocracia de ésta. Para el 10% en cambio es atender a varios clientes a la vez, probablemente esta respuesta debe ser de los empleados más “recientes” indicando que su estrés sea posiblemente menor a los de sus superiores.

Finalmente solo un colaborador menciona que debe obedecer a sus compañeros, ya sea su superior o no. Esto puede provenir de un empleado de bodega puesto que, como controlan las herramientas de trabajo de la empresa, todos sus compañeros deben exigirles la disponibilidad de estos o limpieza.

### 3.4.4.6. Autonomía en el trabajo



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

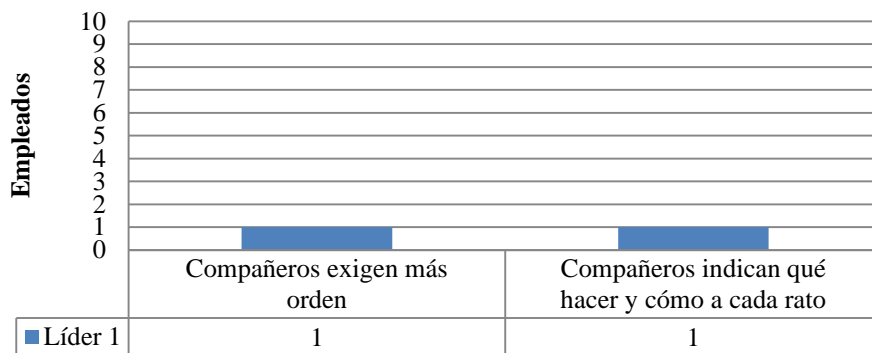
Como se ha ido mencionando en las anteriores herramientas, la diferencia de liderazgo se demuestra por las actitudes de los empleados y la libertad que tienen estos para poder trabajar. Entonces, el gráfico indica que en la líder 1 casi todos sus empleados tienen total autonomía por la indiferencia de su jefe hacia ellos y en la líder 2 en cambio, no tienen libertad por lo que siempre están bajo constante vigilancia de su gerente.

En cambio, el 20% restante del líder 1 son bodegueros que, como se mencionó en la anterior premisa, ellos deben obedecer a sus compañeros de trabajo, líder o los superiores de su misma área, por lo que puede estar significando que sus niveles de estrés pueden ser más altos a comparación de los vendedores y así tener más repercusiones del estrés laboral como la baja motivación.

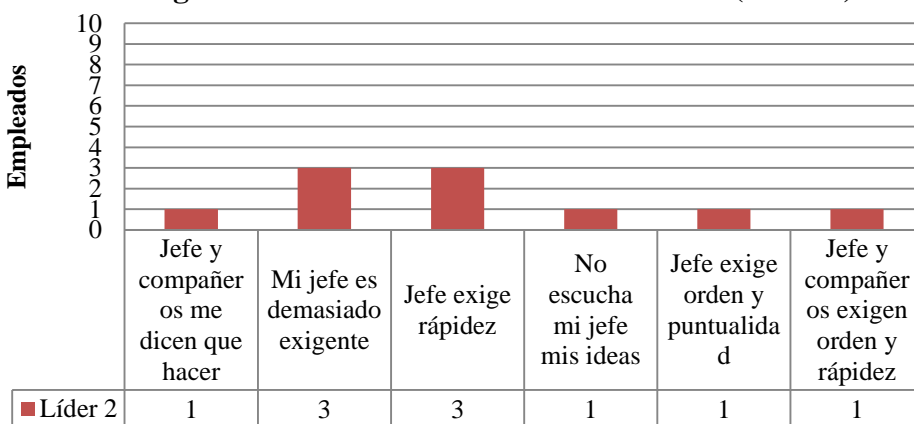
### 3.4.4.7. Razones de no tener autonomía

En esta pregunta solo respondían los que habían señalado “No” en la anterior premisa para que puedan redactar de forma breve sus razones. Los resultados fueron:

**Figura 23: Razones de no tener autonomía (Líder 1)**



**Figura 24: Razones de no tener autonomía (Líder 2)**



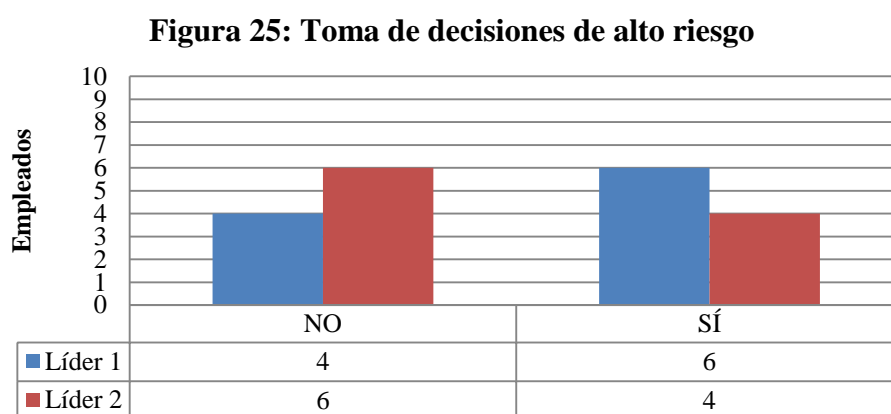
Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

En el local del líder 1, se nota que los vendedores han asumido el papel de “Jefes” en el área de bodega ya que estos manifiestan que sus compañeros les exigen orden y cómo deben realizar su trabajo, demostrando la falta de autoridad que tiene la gerente, causando una gran desorganización en el equipo. En cambio, en el segundo local, los bodegueros mencionan que es su jefe les que exige puntualidad, orden, así como también sus compañeros (dos últimas columnas), señalando la falta de orden que debe existir en las bodegas o también puede ser un mecanismo de defensa, (desplazamiento<sup>9</sup>) el cual los vendedores desquitan sus frustraciones con los bodegueros aumentando su estrés de estos últimos.

<sup>9</sup> Mecanismo de defensa que menciona Anna Freud el cual consiste en el desprendimiento de los sentimientos que ha provocado un hecho o persona y se los adjunta a un tercero o situación.

Por otro lado, el resto de los trabajadores del líder 2 señalaron que su falta de autonomía se debe principalmente a las constantes exigencias del jefe, las cuales se centran en que deben ser más rápidos en sus actividades. De igual forma, un empleado indica que debe obedecer a sus compañeros, que posiblemente se trate de un vendedor joven. Además, otro trabajador señala que su gerente no escucha sus ideas, lo cual podría estar conllevando a que realice actividades bajo la vigilancia del líder y que estén en contra de su criterio.

### 3.4.4.8. Toma de decisiones de alto riesgo



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

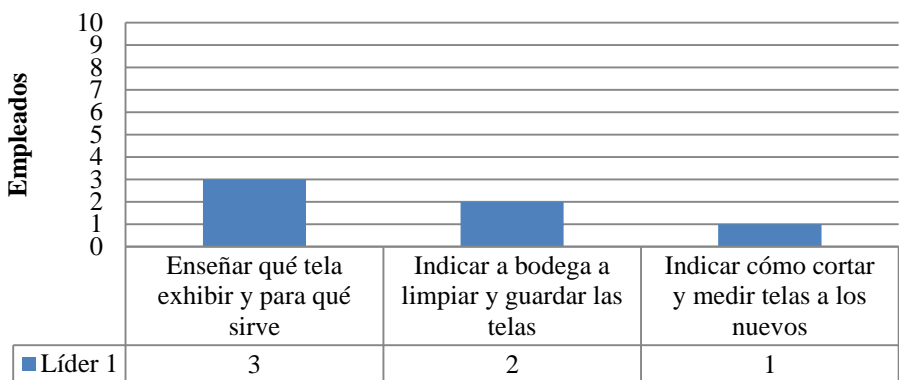
Se puede observar que mientras en la Líder 1 son seis de los diez empleados que deben tomar decisiones de alto riesgo, en la Líder 2 son solo cuatro personas por lo que indica que puede haber más estrés en el primer equipo de trabajo, lo cual como se sabe por la teoría, tener exceso de responsabilidad es un factor del estrés laboral y Burnout pues sobrepasa la capacidad de la persona en cumplir sus funciones y esto hace que ya no sea retador o motivante para el sujeto sino perjudicial y dañino.

También estos resultados pueden significar que hay más colaboradores de mayor experiencia en este establecimiento puesto que como ya conocen mejor el negocio, deben estar ayudando a los otros a vender, entre otras actividades, que puede traer consigo más estrés por tener que realizar varias actividades a la vez.

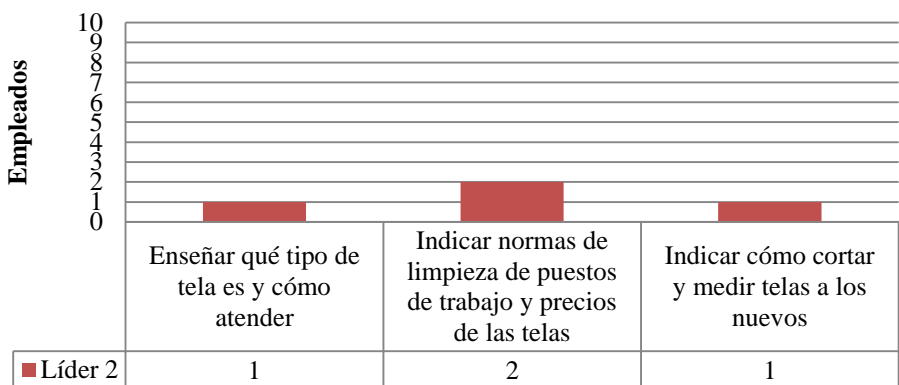
### 3.4.4.9. Explicación de las decisiones de alto riesgo

En esta pregunta solo respondían los que habían señalado “Sí” en la anterior premisa para que redactaran de forma breve las decisiones que deben tomar. Los resultados fueron:

**Figura 26: Explicación de las decisiones de alto riesgo (Líder 1)**



**Figura 27: Explicación de las decisiones de alto riesgo (Líder 2)**

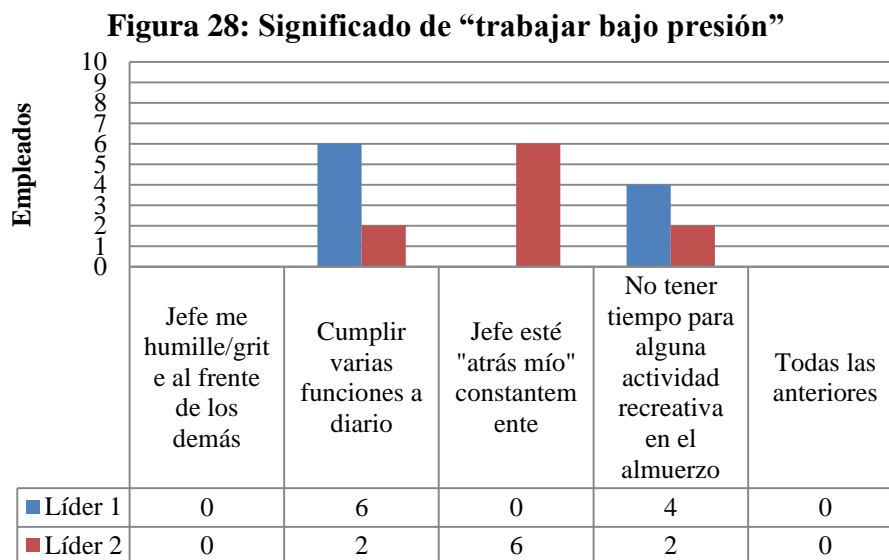


Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Es importante resaltar que los que respondieron positivo fueron solo vendedores. Entonces, según sus respuestas se percibe que las decisiones que deben tomar son casi parecidas ya que deben enseñar a sus compañeros el uso de las telas, medidas, precios de éstas y normas de limpieza tanto para bodega como para cada uno de los trabajadores. Para los vendedores, tener esta responsabilidad en que depende de ellos el aprendizaje de sus compañeros y en sí a largo plazo el funcionamiento del almacén, les puede estar causando varias

preocupaciones, además de no tener el apoyo suficiente de sus gerentes, lo cual puede generar que ellos se sientan “abandonados o solos”.

### 3.4.4.10. Significado de “trabajar bajo presión”

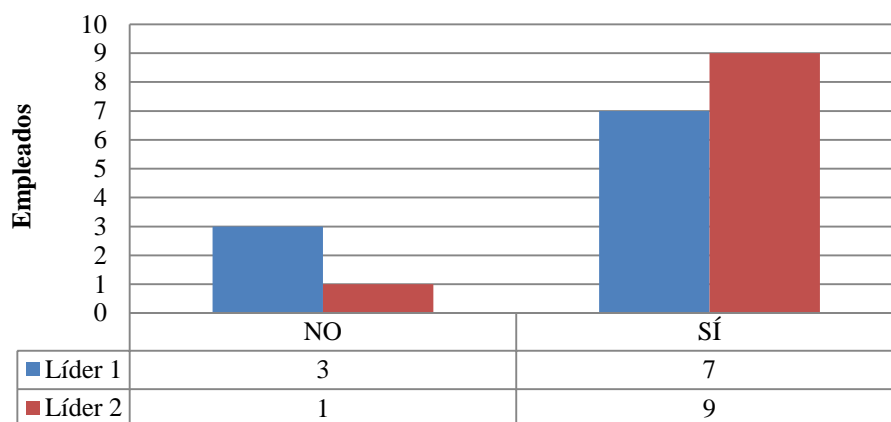


Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Según el estilo de liderazgo de cada gerente se puede entender los resultados obtenidos ya que los empleados se han basado en las experiencias que tienen en su trabajo, por lo que en la líder 1 su impresión de trabajar bajo presión es de tener que cumplir con varias funciones y no tener suficiente tiempo para realizar actividades dentro de su organización, indicando la ausencia de la figura de autoridad y orden en este local. Por otro lado, los empleados del líder 2 manifiestan que para ellos es tener al jefe “atrás de ellos” constantemente, tener varias funciones y no tener tiempo para recrearse, significando que su gerente está presente pero les presiona varias veces en que deben realizar diversas actividades, generando de esta forma que su equipo se esté empezando a fatigar y cada vez rendir menos.

### 3.4.4.11. Conflictos con los gerentes

**Figura 29: Conflictos con los gerentes**



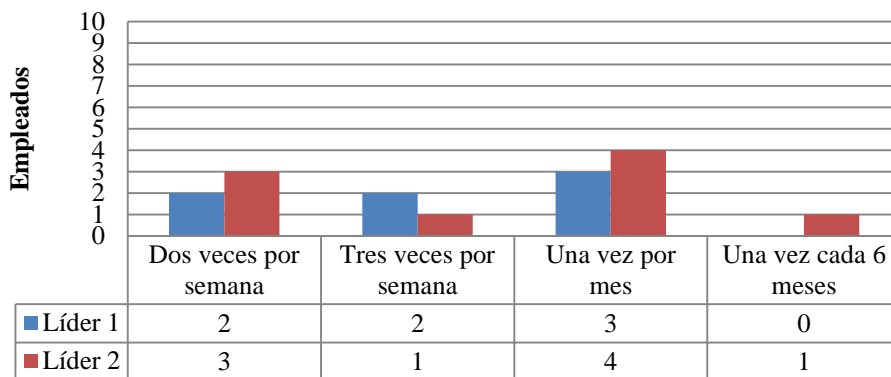
Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

En ambos establecimientos se percibe que de los 20 empleados solamente 4 manifiestan no tener problemas con su jefe, lo cual analizando profundamente, estas personas son: en la líder 1 son personas de 35- 41 años; y en la líder 2 tiene 33 años por lo que se podría decir que por la edad son menos propensos al estrés debido a que, como aún no deben estar pasando por la menopausia, crisis de la edad, entre otros (Fernández, 2000, págs. 37 - 39), les hace que sean más estables hormonal y psicológicamente.

### 3.4.4.12. Frecuencia de conflictos

En esta pregunta solo respondían los que habían seleccionado “Sí” en la anterior premisa y así pudieran responder a las dos siguientes. Los resultados fueron:

**Figura 30: Frecuencia de conflictos**

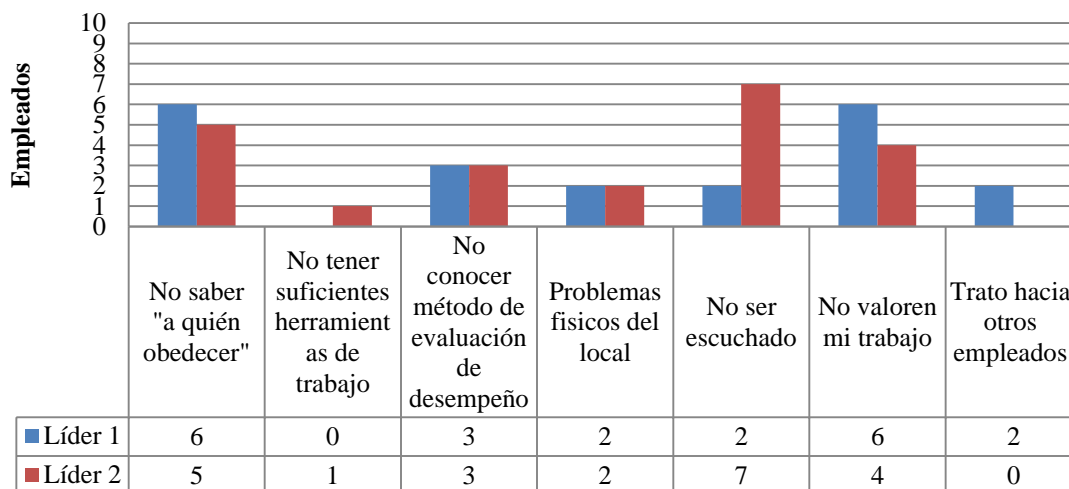


Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

A pesar de tener un gerente más liberal, los empleados de los dos establecimientos tienen casi la misma frecuencia de conflictos con sus jefes. En el caso del líder 2, hay un individuo que menciona que solo discute con su jefe cada 6 meses, es decir su relación podría decirse que es “buena”.

### 3.4.4.13. Tema de los conflictos

**Figura 31: Tema de los conflictos**



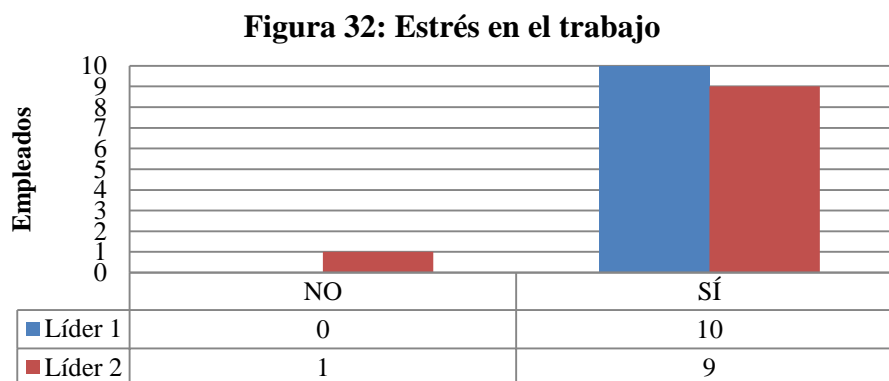
Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

En esta premisa podrá notar el lector que los empleados del líder 1 tienen un poco más de conflicto en cuanto a quién obedecer que los del líder 2 pero, al parecer los primeros se sienten menos valorados y en cambio los segundos no se sienten escuchados por su gerente,

por lo que se puede entender mejor el tipo de ambiente que cada líder genera en sus negocios y los tipos de estrés que están causando en sus trabajadores. Además se percibe que a los empleados del líder 1 no les faltan herramientas de trabajo, caso contrario ocurre con los trabajadores del líder 2, entendiéndose porque exigen a los de bodega más orden y eficiencia. Finalmente, los colaboradores del gerente 1 manifiestan que hay problemas en cuanto al trato hacia sus otros compañeros que, posiblemente se pueda deber al nivel de liberalismo y falta de interacción de su jefe hacia su equipo de trabajo, dejando inconformes a sus empleados.

### 3.4.4.14 Estrés en el trabajo

En esta pregunta, si algún participante respondía “No”, finalizaba el cuestionario por lo que no era necesario que completara las demás premisas. Los resultados fueron:



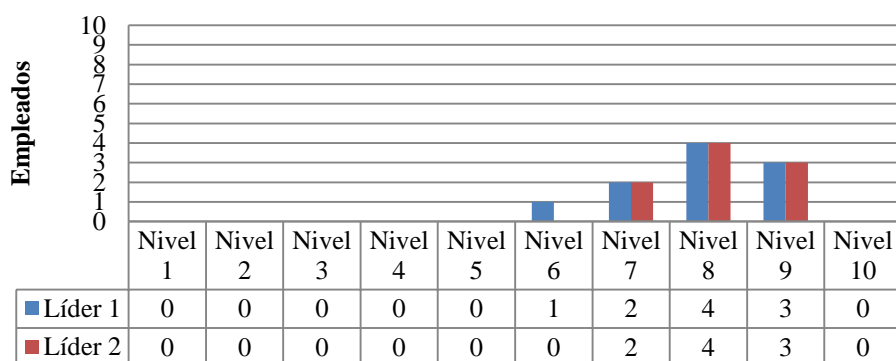
Fuente: Vanessa Proaño, 2015.

Aproximadamente el 90% de los de vendedores entre los dos locales menciona tener estrés en su puesto de trabajo, exceptuando un caso que se presenta en el líder 2. El individuo es de sexo femenino y de 33 años. Se podría concluir que la persona no siente un estrés significativo en el trabajo ya sea porque puede manejarlo bastante bien o, la otra hipótesis es que simplemente no quiere generar conflictos con su jefa por lo que la respeta.

### 3.4.4.15. Nivel de estrés en el trabajo

Aquí se indicó a los encuestados que debían seleccionar en una escala del 1-10 su nivel de estrés por lo que las respuestas fueron las siguientes:

**Figura 33: Nivel de estrés en el trabajo**

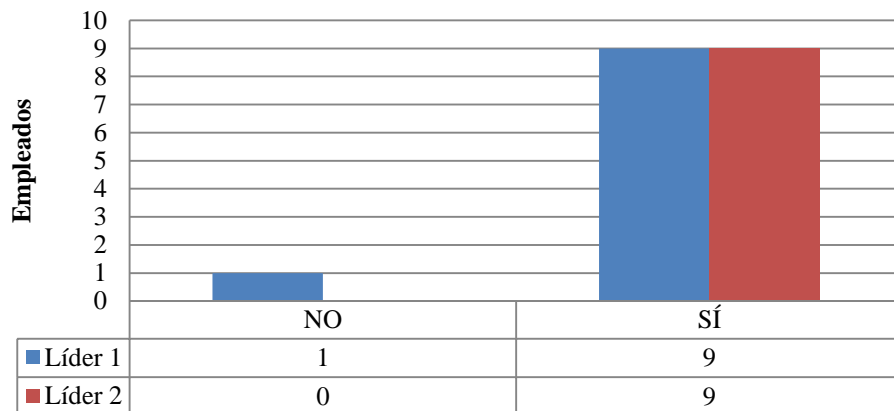


Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Se percibe a simple vista que los resultados son bastante parecidos aunque hay que tener en cuenta que en el grupo del líder 2 ya no se están evaluando a los 10 empleados sino 7 por el condicionamiento de la anterior pregunta. Entonces, los sujetos de los niveles 6 y 7 son personas de 35 a 41 años y los del nivel 8 y 9 son empleados entre 43-55 años de edad, lo cual indica que la edad es un factor influyente en estrés pues a medida que pasa el tiempo, las personas van presentando varias enfermedades, descenso de su fuerza física, entre otros elementos que afectan a su desempeño y estrategias de afrontamiento al estrés.

### 3.4.4.16. Influencia del estrés en el desempeño y relaciones laborales

**Figura 34: Influencia del estrés en el desempeño y relaciones laborales**



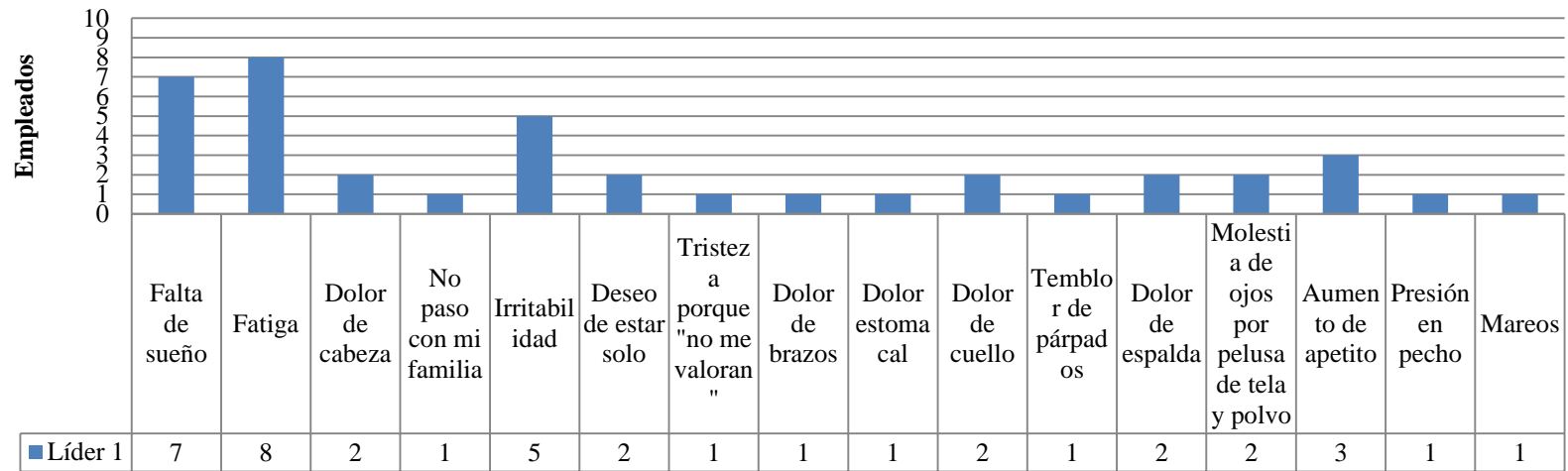
Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Se puede observar que los colaboradores compaginan con sus respuestas en cuanto al confirmar los niveles de afección que tiene el estrés en ellos, haciendo que sea más fácil de entender su realidad en el trabajo. Pero, es importante resaltar que se confirma la hipótesis planteada anteriormente puesto el sujeto que respondió “No” a esta pregunta fue un bodeguero de 35 años de edad por lo que, como podrá notar el lector, entre menos sea la edad, menor será su estrés por su eficiencia de afrontarlo y prioridades que tenga.

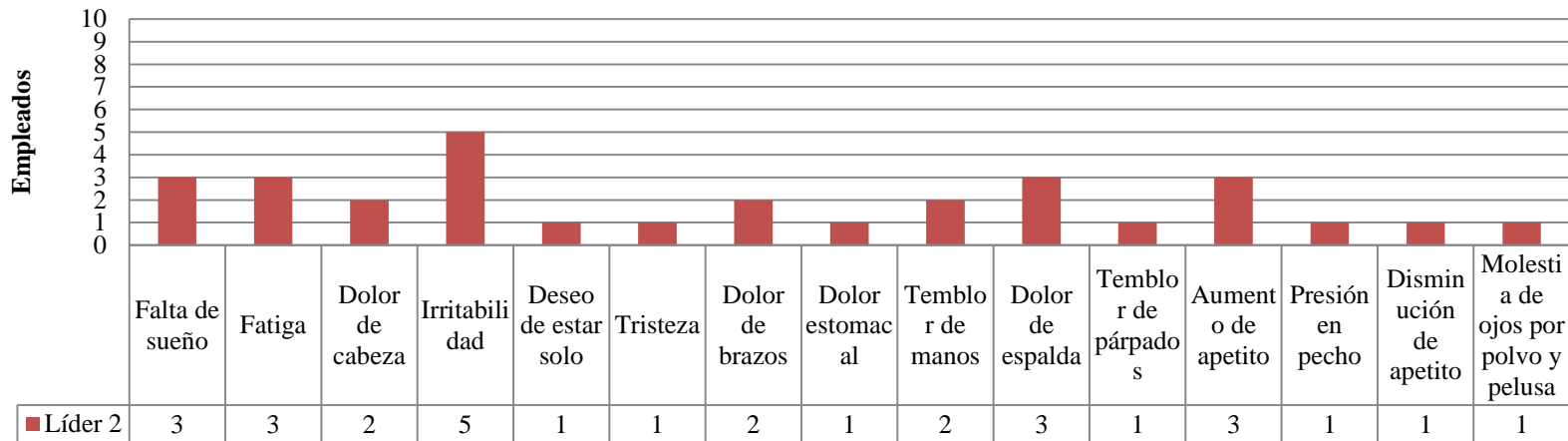
### 3.4.4.17. Explicación de la influencia del estrés en el trabajo

En esta pregunta solo podían contestar los que habían señalado “Sí” en la anterior premisa, caso contrario debían pasar a la siguiente. Los resultados fueron:

**Figura 35: Explicación de la influencia del estrés en el trabajo (Líder 1)**



**Figura 36: Explicación de la influencia del estrés en el trabajo (Líder 2)**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

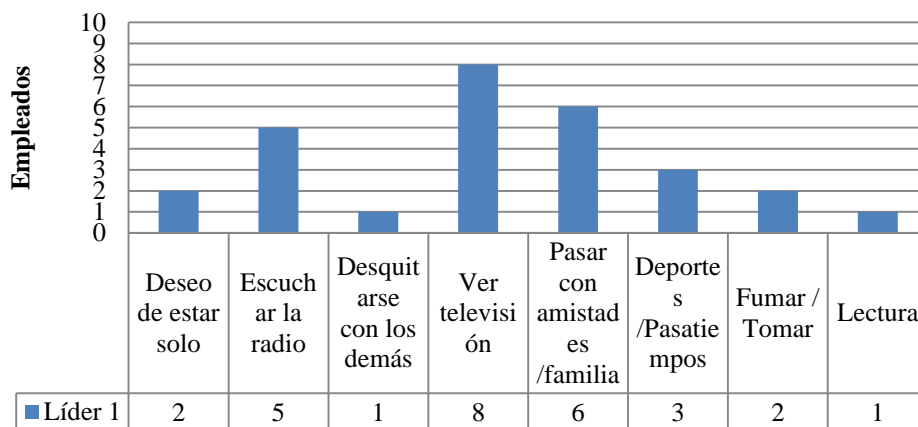
Los empleados del líder 1 tienen más manifestaciones de estrés a comparación del otro grupo y es más, tienen los factores más altos entre los dos que son la falta de sueño y fatiga, por lo que podría decirse que ellos a pesar de tener niveles de estrés similares, son los que tienen más síntomas y puede deberse a la ambigüedad de su gerente y a la inseguridad que éste les transmite. De igual forma, otro síntoma que es significativo entre ambos equipos de trabajo es la irritabilidad, por lo que se percibe la afectación en el comportamiento de los trabajadores, su rendimiento laboral y las relaciones interpersonales entre ellos y las gerentes.

Por otro lado, los factores más altos en el grupo del líder 2 son el dolor espalda y aumento en el apetito (también alto en el líder 1). Estos son señales de estrés comunes pero no hay que descartar su importancia, puesto que ya sea por la mala alimentación, posturas deficientes o el ritmo de trabajo está afectando la salud de los empleados y a largo plazo puede traer mayores consecuencias como anemia, lesiones, entre otros.

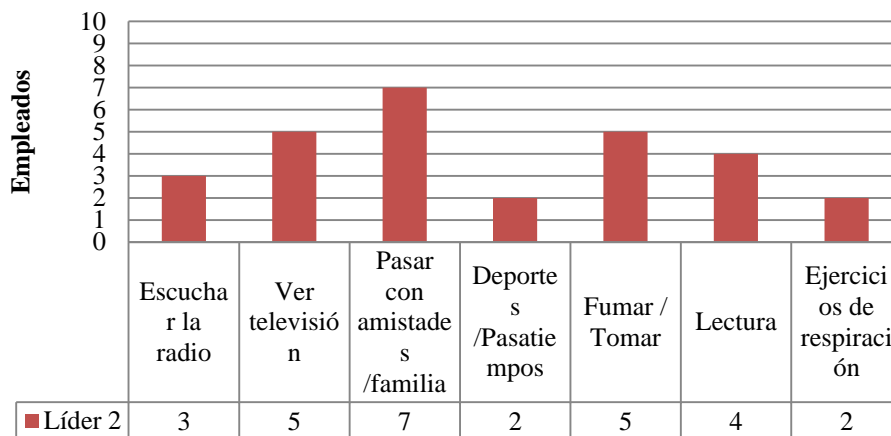
Sin embargo, los elementos más bajos en la líder 2 son el deseo de estar solo, tristeza, dolor de brazos, estómago y cabeza, molestia de ojos y disminución del apetito, lo que indica que pocos son lo que sienten que cambia bastante su estado de ánimo en el trabajo y además, presentan síntomas comunes del estrés. En cambio, en el primer grupo los componentes más bajos son no pasar con la familia, tristeza, dolor de brazos, estómago, cuello y espalda, y molestia de ojos, lo cual significa que rara vez no disponen de tiempo para sus familias e igualmente tienen manifestaciones recurrentes del estrés. Pero lo que llama la atención es que algunos empleados en ambos locales están presentando presión en el pecho, temblor en manos y párpados y mareos, señalando posibles problemas cardiacos o respiratorios que pueden deberse al ambiente laboral inestable, ritmo de trabajo, alimentación, edad, entre otros.

### 3.4.4.18. Actividades que realizan cuando sienten estrés

**Figura 37: Actividades que realizan cuando sienten estrés (Líder 1)**



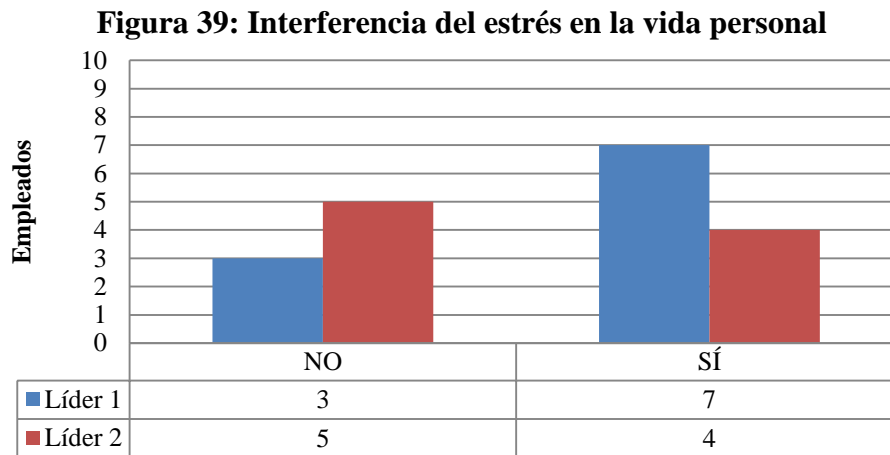
**Figura 38: Actividades que realizan cuando sienten estrés (Líder 2)**



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

Lo que se puede observar en los gráficos es que en el primer grupo los colaboradores prefieren ver televisión y pasar con seres queridos, así como los trabajadores del líder 2 aunque también gustan de la lectura. Pero lo que llama la atención es que en el primer grupo, un participante menciona que para relajarse se desquita con los demás mientras que los otros hacen ejercicios de respiración y ambos gustan de los vicios (fumar y tomar), lo cual indica que ya están llegando a niveles de estrés altos pues están afectando su psique, convirtiéndoles en personas violentas o con problemas de dependencia a sustancias, es decir, que el punto de afección del estrés laboral en cada uno de ellos es profundo.

### 3.4.4.19. Interferencia del estrés en la vida personal



Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

El 58% de la población menciona sentir afectación por el estrés laboral en su vida personal pero hay más inconformidad entre los del primer grupo, que puede deberse a que ellos manifiestan más síntomas de estrés a comparación de sus compañeros, por el estilo de liderazgo que tiene su gerente y además, la necesidad de ellos de una figura de autoridad y seguridad. Puede ser que por las manifestaciones que están presentando estén influyendo en su comportamiento tanto dentro como fuera de la empresa.

## **4. PRODUCTO**

El producto "Plan de Intervención para mitigar los efectos del estrés" tiene como objetivo, aminorar el estrés laboral de los empleados de Almacenes Olga a través de 6 propuestas, las cuales se enfocan en cada uno de los estresores que se han ido identificando a lo largo de este trabajo como: relaciones interpersonales, estrés laboral, comunicación gerente - empleado, horarios de almuerzo, formalización de procesos y liderazgo.

Cada actividad descrita en éste capítulo ya ha sido revisada por las Gerentes Comerciales, por lo que ya se cuenta con su aprobación.

### **4.1. Resultados Esperados**

- Identificar el perfil de liderazgo que tienen los jefes de los establecimientos por medio de la entrevista y el Test de Liderazgo (Kurt Lewing) que se les serán aplicados.
- Identificar el perfil de afrontamiento de estrés que tienen los empleados ante el liderazgo negativo por medio del Cuestionario Estrés Laboral (Prieto Teresita).
- Señalizar el perfil individual de las estrategias de afrontamiento al estrés a través del cuestionario realizado por la investigadora.
- Diseñar un plan de intervención para la solución de la problemática y entregado a los líderes de estos establecimientos.

### **4.2. Precondiciones**

- Autorización de los Gerentes Comerciales de los dos establecimientos para poder realizar la investigación.
- Comunicación de cada actividad de proyecto a los empleados y su aprobación.
- Acuerdo de fechas y disponibilidad de tiempo de los participantes para ejecutar cada propuesta.

- Facilidad de dinero y herramientas para realizar cada propuesta con eficiencia.

### 4.3. Matriz de Marco Lógico

#### 4.3.1. Objetivo de proyecto

**Tabla 8 Resumen del Proyecto**

	<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Objetivo del Proyecto</b>	Proponer un plan de intervención para mitigar los efectos del estrés generado por un liderazgo negativo (Estudio realizado en los almacenes "Olga" de la ciudad de Quito, durante el periodo de Enero a Junio del 2015).	Identificar los estresores y sus efectos en los empleados de los establecimientos abordados	Entrega del plan de intervención a los gerentes comerciales	Rechazo de los empleados a las actividades propuestas en el plan.  Falta de disponibilidad de tiempo para realizar las actividades.

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

#### 4.3.2. Propuesta 1: Taller de Convivencia

**Tabla 9: Resumen de la propuesta "Taller de Convivencia"**

	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Insumos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Duración</b>
<b>Taller de Convivencia</b>	Promover la confianza, trabajo en equipo y comunicación entre los empleados de "Almacenes Olga".	Se realizarán actividades de trabajo en equipo, comunicación y confianza (ej: búsqueda de premios, concurso de conocimientos, el juego "simón dice") en dónde se sorteará los grupos para que participen en diferentes ejercicios. Esto será en la mañana.  Para reforzar la confianza se ejecutará, después del almuerzo, una actividad la cual consiste en que cada miembro tendrá 2 hojas A3 y recortes de revistas de las cuales tendrá que seleccionar las que le describan mejor en tres aspectos; quién es, hobby, quién es su apoyo y por qué. Al finalizar, cada uno tendrá que compartirlo con sus compañeros. De esta forma los participantes se conocerán de manera más íntima.	44 Hojas A3 1 caja de Esferos Revistas/ Periódicos Grabadora y CD 2 cajas de Marcadores de pizarra Comida para almuerzo y coffee break. Funda de juguetes viejos.	\$ 900,00	Parque Metropolitano. Sábado en el mes de julio o durante las vacaciones de verano desde las 8:00 am - 18:00pm.  *Esta actividad puede realizarse dos veces al año.	10 horas

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

##### 4.3.2.1. Sostenibilidad

- Se ha seleccionado la época de vacaciones de verano para realizar esta actividad puesto que durante estas fechas las ventas son bajas y suelen a veces cerrar más temprano los almacenes.

- El presupuesto establecido es factible para las gerentes y los empleados debido a que se les solicitarán \$5.00 mensuales a cada uno de ellos (incluyendo las líderes) durante 4 meses hasta el mes Mayo para poder costear la propuesta. Para la recolección del dinero estará a cargo las gerentes de cada establecimiento.

#### **4.3.2.2. Monitoreo**

- En la guía del taller de convivencia será el psicólogo organizacional, quién será contratado por la organización.
- Después de 4 meses del taller, se realizará un focus group que será supervisado por el psicólogo organizacional junto a los colaboradores, quienes serán seleccionados de forma aleatoria y las gerentes comerciales. Se ejecutará en la oficina del gerente general (sin la presencia de él) un día sábado al finalizar la jornada laboral. Durará una hora.

#### **4.3.2.3. Evaluación**

- Registro de asistencia de los 22 colaboradores.
- Evaluación y sugerencias del taller por parte de los participantes.
- Focus group acerca del taller y los cambios que ha habido.

#### **4.3.2.4. Indicadores**

- Registro de asistencia del 100% de todos los trabajadores de los dos locales.
- Se espera el 80% de calificación del taller y efectividad considerada por los empleados a través de evaluaciones que se les entregará.
- Registro de la reunión de los empleados con todas las sugerencias y detalles que se han mencionado en el Focus Group, aspirando una mejoría del 15% en el ambiente laboral de cada sucursal de "Almacén Olga" a través de reportes de cada gerente.

#### **4.3.2.5. Fuentes de Verificación**

- Informe de asistencia y calificación de los empleados acerca del taller de convivencia.
- Informe del Focus Group de los participantes que fueron seleccionados y las conclusiones alcanzadas.

#### 4.3.2.6. Destinatarios

- Gerentes y empleados de los dos establecimientos.

#### 4.3.3. Propuesta 2: Taller del manejo del estrés en el trabajo y sus consecuencias

Tabla 10: Resumen de la propuesta "Taller del manejo del estrés en el trabajo y sus consecuencias"

	Objetivo	Descripción	Insumos	Presupuesto	Cronograma	Duración
Taller del manejo del estrés en el trabajo y sus consecuencias	Manejar el estrés laboral entre los trabajadores a través de técnicas de afrontamiento saludables.	Reunión con cada equipo de trabajo un día sábado (por separado) en sus establecimientos en dónde se les explicará qué es el estrés laboral, causas, consecuencias y cómo manejarlo a través de técnicas AIE y de respiración. Para facilitar su aprendizaje se realizarán dinámicas de estrés laboral. Se les solicitará que lleven cuadernos para tomar notas en caso de ser necesario.	22 folletos 1 caja de Esferos Computadora Proyector 22 Evaluaciones Coffee break 22 hojas A4	\$ 370,00	Establecimientos. Sábado en el mes de julio o durante las vacaciones de verano desde las 16:00 pm - 18:00pm	2 horas

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

#### 4.3.3.1. Sostenibilidad

- Se ha seleccionado la época de vacaciones de verano para realizar esta actividad puesto que durante estas fechas las ventas son bajas y suelen a veces cerrar más temprano los almacenes.
- El presupuesto establecido es factible para los gerentes pues no representa un gran costo para ellos y además, están abiertos a solucionar sus problemas de trabajo.

#### 4.3.3.2. Monitoreo

- En la guía de la propuesta taller del manejo del estrés en el trabajo y sus consecuencias estará a cargo el psicólogo organizacional, quién será contratado por la organización.
- Después de 3 meses, se solicitará a los gerentes comerciales un informe sobre los permisos médicos y absentismo de los empleados. Estará a cargo el psicólogo organizacional y gerentes comerciales.
- Seguimiento de los permisos médicos de cada uno de los establecimientos.

#### 4.3.3.3. Evaluación

- Registro de asistencia de los 22 colaboradores.
- Evaluación sobre lo aprendido en la conferencia.

#### 4.3.3.4. Indicadores

- Registro de asistencia del 100% de todos los trabajadores de los locales abordados.
- Se espera el 70% de calificación de todos los colaboradores con respecto a su aprendizaje del estrés laboral.
- Después de 3 meses se aspira la disminución del 30% de los permisos médicos/absentismos por cada local.

#### 4.3.3.5. Fuentes de Verificación

- Informe de asistencia y calificaciones obtenidas de los participantes en la conferencia.
- Informe de registro de permisos médicos/ absentismo de los empleados después de 3 meses de la conferencia.

#### 4.3.3.6. Destinatarios

- Gerentes y empleados de los dos establecimientos.

### 4.3.4. Propuesta 3: La buena comunicación entre gerente - empleado

Tabla 11: Resumen de la propuesta "La buena comunicación entre gerente - empleado"

	Objetivo	Descripción	Insumos	Presupuesto	Cronograma	Duración
<b>La buena comunicación entre gerente - empleado</b>	Promover la buena comunicación entre los colaboradores y conocer los beneficios que puede traer para la organización.	Se explicará la importancia de las cajas de sugerencia/quejas que serán instaladas para el uso de los clientes y colaboradores. Los empleados podrán escribir sus recomendaciones o llamados de atención de forma anónima.  Las cajas serán colocadas en cada establecimiento y permanecerán con candado y solo el gerente tendrá la llave. Cada mes serán revisadas por los líderes de cada establecimiento y se tomarán medidas al respecto.	2 cajas de madera 1 caja de Esferos Papel Bond Candados	\$ 20,00	Establecimientos. 09:15 am - 09:45 am cada mes.	30 minutos

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

#### 4.3.4.1. Sostenibilidad

- Se ha seleccionado que sea al inicio de la jornada laboral cada mes debido a que es necesario que todos los empleados estén presentes y estén atentos a todo lo que se les explicará. Además es necesario su participación puesto que en cada reunión se

mencionarán las sugerencias que se han obtenido de las cajas, por lo que se les pedirá sus opiniones al respecto y soluciones.

- El presupuesto establecido es factible para las gerentes pues no representa un gran costo para ellos.

#### **4.3.4.2. Monitoreo**

- La gerente comercial de cada establecimiento estará a cargo de explicar la importancia de las cajas a cada uno de sus empleados.
- Después de cada mes se hará una revisión de las sugerencias de las cajas a cargo de cada gerente comercial.

#### **4.3.4.3. Evaluación**

- Registro de asistencia de los 22 colaboradores.
- Sugerencias anónimas en la caja de sugerencias.

#### **4.3.4.4. Indicadores**

- Registro de asistencia del 100% de todos los trabajadores de los locales abordados.
- Se espera al menos el 80% de la participación de los colaboradores con su lluvia de ideas.
- Después de cada mes, se aspira la disminución del 15% de llamados de atención o quejas por parte de las personas y empleados.

#### **4.3.4.5. Fuentes de Verificación**

- Informe de asistencia e ideas obtenidas en las reuniones por parte de los participantes.
- Informe de sugerencias obtenidas de cajas y propuestas de solución ante éstas. Resultados esperados y alcanzados en los establecimientos.

#### **4.3.4.6. Destinatarios**

- Empleados de los dos establecimientos.

#### 4.3.5. Propuesta 4: Establecimiento de horarios de Almuerzo

**Tabla 12: Resumen de la propuesta "Establecimiento de horarios de Almuerzo"**

	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Insumos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Duración</b>
<b>Establecimiento de horarios de Almuerzo</b>	Clarificar los horarios de almuerzo para cada empleado y promover las relaciones interpersonales entre ellos.	Se elaborarán grupos de 4 personas cada uno, las cuáles se les asignará una hora específica para almorzar.  Al finalizar su hora, ellos deben regresar al establecimiento para registrar su salida y entrada del almuerzo y continuar atendiendo a los clientes mientras el siguiente grupo va a almorzar.	Libro de registro de almuerzo. Horario de almuerzo	\$ 4,00	Establecimientos. 12:00 pm - 15:00 pm diariamente.	4 horas

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

##### 4.3.5.1. Sostenibilidad

- Al entender que cada almacén no puede cerrar una hora para el almuerzo, se encontró factible realizar un horario formal para que cada empleado pueda ir a comer, sin perjudicar su trabajo ni tiempo de distracción.
- El presupuesto establecido es factible para las gerentes pues no representa un gran costo para ellos.

##### 4.3.5.2. Monitoreo

- Para el establecimiento de los horarios de almuerzo y verificar que estén respetando sus horas, estará a cargo el gerente comercial de cada sucursal.

##### 4.3.5.3. Evaluación

- Registro de hora de salida y llegada del almuerzo de los 22 colaboradores.
- Tabla de horarios de almuerzo de cada grupo.

##### 4.3.5.4. Indicadores

- Registro de salida y llegada de todos los trabajadores de los locales abordados a la hora del almuerzo.
- Se espera al menos el 80% de la participación de los colaboradores respetando los horarios.

##### 4.3.5.5. Fuentes de Verificación

- Sondeo de la colaboración de los participantes en su hora de almuerzo y las opiniones de ellos al respecto.

#### 4.3.5.6. Destinatarios

- Gerentes y empleados de los dos establecimientos.

#### 4.3.6. Propuesta 5: Formalización de procesos

**Tabla 13 Resumen de Propuesta "Formalización de procesos"**

	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Insumos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Duración</b>
<b>Formalización de procesos</b>	Formalizar los procesos de la organización con el fin de que los empleados puedan entender cómo es su manejo y funcionamiento.	Con la guía de los gerentes comerciales, el psicólogo organizacional elaborará un manual de procesos en el que englobará las funciones de cada uno de los empleados. También se clarificará el proceso de evaluación de desempeño y selección y se difundirá la filosofía organizacional en cada sucursal.  Para lograrlo, el experto utilizaría herramientas como la entrevista y observación.	Computadora Copias Tinta de impresora Impresora	\$ 400,00	Establecimientos. 12:00 pm - 16:00 pm cada sábado durante dos meses.	4 horas

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

##### 4.3.6.1. Sostenibilidad

- Las Gerentes Comerciales han notado la necesidad de difundir la filosofía organizacional en la empresa y la formalización de sus procesos debido a las confusiones de los empleados en estos (ej: evaluación de desempeño).
- El presupuesto establecido es factible para las gerentes pues no representa un gran costo para ellos.

##### 4.3.6.2. Monitoreo

- Para la elaboración del manual de funciones y la clarificación de los procesos estará a cargo el psicólogo organizacional, quién será contratado por la organización.
- En la divulgación de los procesos estará a cargo las Gerentes Comerciales.

##### 4.3.6.3. Evaluación

- Registro de actividades y funciones de cada uno de los empleados.
- Registro del proceso de selección y evaluación de desempeño obtenido de las Gerentes Comerciales.
- Registro de la filosofía organizacional para cada sucursal.

#### **4.3.6.4. Indicadores**

- Levantamiento de funciones de cada uno de los empleados al 100%.
- Clarificación de los procesos de selección y evaluación de desempeño al 100%.
- Difusión de la filosofía organizacional al 100%.

#### **4.3.6.5. Fuentes de Verificación**

- Manual de funciones de los empleados de la institución.
- Codificación de los procesos de evaluación de desempeño y selección de la organización.
- Sistema de difusión de la filosofía organizacional dentro de la empresa en cada local.

#### **4.3.6.6. Destinatarios**

- Empleados de los dos establecimientos.

#### 4.3.7. Propuesta 6: Taller sobre Liderazgo

**Tabla 14: Resumen de la propuesta "Taller sobre Liderazgo"**

	Objetivo	Descripción	Insumos	Presupuesto	Cronograma	Duración
Taller sobre Liderazgo	Guiar los estilos de liderazgo de las gerentes para eliminar la dualidad de mensaje y bajar los niveles de estrés laboral que estaban transmitiendo a sus equipos de trabajo	El psicólogo organizacional convocará a los gerentes en un establecimiento y se les detallará los pro y contra de cada estilo de liderazgo existente (en base a la teoría de Kurt Lewin) a través de dinámicas para facilitar el aprendizaje. Posteriormente se les enseñará técnicas de trabajo en equipo, confianza y comunicación para que apliquen en sus locales.  Al finalizar la actividad, se realizará una retroalimentación sobre la conferencia y el material aprendido.	Computadora Proyector 2 Folletos 3 Almuerzos 3 Coffee Break	\$ 400,00	Establecimiento. Sábado en el mes de julio o durante las vacaciones de verano desde las 10:00 am - 18:00pm	8 horas

Elaborado por: Vanessa Proaño, 2015.

##### 4.3.7.1. Sostenibilidad

- Se ha seleccionado la época de vacaciones de verano para realizar esta actividad puesto que durante estas fechas las ventas son bajas y suelen a veces cerrar más temprano los almacenes.
- El presupuesto establecido es factible para las gerentes pues no representa un gran costo para ellos y sobretodo, están dispuestos a cambiar su estilo de dirección.

##### 4.3.7.2. Monitoreo

- Para la guía de las actividades que se llevarán a cabo en el "Taller sobre Liderazgo" estará a cargo el psicólogo organizacional, quién será contratado por la empresa.
- Después de 3 meses, se solicitará a los empleados una evaluación de sus gerentes y los cambios que aún deben hacerse. Igualmente estará a cargo el psicólogo organizacional.

##### 4.3.7.3. Evaluación

- Registro de asistencia de las gerentes.
- Evaluación sobre lo aprendido en la conferencia.
- Evaluación de liderazgo de las gerentes.

##### 4.3.7.4. Indicadores

- Registro de asistencia del 100% de los líderes de los locales abordados.

- Se espera el 80% de calificación en las evaluaciones de los directivos con respecto a su aprendizaje de los beneficios de llegar a un equilibrio de dirección, las técnicas aplicables a sus equipos de trabajo y la factibilidad de hacerlo.
- Después de 3 meses se aspira la disminución del 40% de los conflictos con los empleados y mejorías en la comunicación y trabajo en equipo.

#### **4.3.7.5. Fuentes de Verificación**

- Informe de asistencia, participación y retroalimentación obtenidas de las gerentes.
- Informe de evaluación de liderazgo de los empleados hacia sus gerentes.

#### **4.3.7.6. Destinatarios**

- Gerentes de los dos establecimientos.

## CONCLUSIONES

1. La falta de credibilidad y dirección del gerente laissez - faire (líder 1) provoca que dentro de su equipo de trabajo se generen líderes alternos que gobiernan sobre otros. Esto se lo puede interpretar como un tipo de manejo del estrés, que a largo plazo puede convertirse en moobing, determinando que la figura de autoridad del jefe es débil.
2. Las características del liderazgo autocrático determinan la desmotivación, problemas de comunicación, baja de desempeño y falta de compromiso. La inestabilidad laboral (causado por las amenazas) y la ansiedad provoca conflictos con las gerentes y compañeros, perjudicando el clima laboral de los establecimientos y la salud de los colaboradores.
3. También se concluyó que no existe una buena comunicación entre líder – empleado ni tampoco confianza, ya que por los estilos de liderazgo hacen que los colaboradores no tengan intención de entablar una relación más personalizada, y esto trae consigo falencias en la retroalimentación.
4. El estrés laboral generado por las particularidades de los liderazgos existentes en los establecimientos, han traído consigo problemas físicos y psicológicos preocupantes como mareos, problemas respiratorios y dolores de pecho, síntomas profundos de estrés, dejando en claro que la calidad de vida de los trabajadores está más afectada de lo que suponían las gerentes.
5. Los niveles de estrés y las actitudes que están presentando los participantes, incluyendo las gerentes, demuestran que tienen indicios del Síndrome de Burnout lo que podría generar en el futuro altos costos y repercusiones profundas para la organización como su prestigio en el mercado.

6. Por los problemas que les está representando el estrés, los empleados están comenzando a afrontarlo con medidas nocivas ya sea con alcohol, cigarrillo o desquitarse con otros que, al parecer no tienen buenos resultados puesto que ellos manifiestan sentir interferencia de su trabajo en sus vidas personales, aunque no hagan horas extras. Esto puede deberse a que como las repercusiones del estrés están siendo cada vez más profundas, están causando que el comportamiento esté cambiando, incluyendo en sus hogares.
7. Por ser una empresa familiar, se encontró la falta de formalidad en: proceso de evaluación, levantamiento de funciones, comunicación organizacional, difusión de la filosofía organizacional, capacitación y estilos de liderazgo. Esto se debe a que las gerentes se han manejado bajo el lema de “si mi papá lo hizo, yo también lo haré”, quitando la importancia de regularizar estas actividades y sus posibles efectos que se han ido manifestado a lo largo de este proyecto.
8. No solamente el intercambio de gerentes es el único problema que está molestando a la población sino también sentirse no valorados o escuchados, imposición de las gerentes, cumplir varias funciones al día, el total desorden en cuando al manejo de las herramientas y el personal y también, el total desconocimiento de algunos procesos que maneja la empresa que les está causando incertidumbre.

## RECOMENDACIONES

1. En cuanto a la diferenciación de liderazgo que tienen los líderes, el psicólogo organizacional deberá guiarlos para que lleguen a un acuerdo y así no existan contradicciones, confusiones ni sean fuentes de estrés para sus equipos de trabajo sino sean figuras de motivación, autoridad y confianza.
2. El psicólogo industrial deberá indicar la importancia de dar palabras de motivación a sus empleados previo a la jornada laboral y así mismo, dar un espacio en dónde puedan reunirse personalmente cuando algún empleado necesite hablar o las Gerentes quieran dar una retroalimentación pues con esto irán mejorando la comunicación entre jefe - empleado, motivación y confianza en sus equipos de trabajo.
3. Así mismo, sobre los niveles de estrés laboral, el psicólogo les debe enseñar técnicas de relajamiento con el fin de que de que puedan ir bajando su estrés en la organización y no haya afección en su trabajo o conflictos en sus familias/amistades.
4. Con respecto a las técnicas de afrontamiento que están presentado los empleados, el psicólogo organizacional les debe indicar otros métodos de manejo del estrés más eficientes y efectivas pues lo que se busca es que no haya intervención alguna del estrés en ningún aspecto de sus vidas ni el prestigio de la organización.
5. El psicólogo organizacional deberá estar a cargo de la formalización de los procesos y el manejo de estos, ya que se logrará una estructura más clara de la organización y un mejor conocimiento de ésta entre los empleados, logrando así disminuir las confusiones y conflictos por la falta de información existente.
6. Además debe indicar a la junta de accionistas la importancia de contratar a un nuevo gerente (administrativo/ financiero) que no sea parte de la familia y esté a cargo de

la formalización de los procesos de todos los establecimientos. Con esta medida se lograría clarificar el área de Recursos Humanos y así se realizaría manuales de funciones y de procesos que son necesarios para las nuevas generaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (s.f). *Liderazgo de los directivos*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de [https://osha.europa.eu/es/topics/management-leadership/index\\_html](https://osha.europa.eu/es/topics/management-leadership/index_html)
- Alcalde de Hoyos, J. (Junio de 2010). *Estrés Laboral*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de informe técnico sobre estrés en el lugar de trabajo: [http://www.juntadeandalucia.es/salud/export/sites/csalud/galerias/documentos/c\\_3\\_c\\_1\\_vida\\_sana/promocion\\_salud\\_lugar\\_trabajo/estres\\_laboral\\_informe\\_pslt.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/salud/export/sites/csalud/galerias/documentos/c_3_c_1_vida_sana/promocion_salud_lugar_trabajo/estres_laboral_informe_pslt.pdf)
- Alvarez, R., León, M., & Espinoza, M. (17 de Mayo de 2008). *Desarrollo Humano. Una mirada diferente, desde la adolescencia hasta la muerte*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de <http://discipulosdeerikson.blogspot.com/2008/05/aduldez-intermedia.html>
- Aposta- Escola de Cooperativisme. (17 de Junio de 2005). Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de <http://blog.cat/gallery/797/797-13907.pdf>
- Arana, A. (01 de Abril de 2012). *Estrés agudo (corto plazo) y estrés crónico (largo plazo). ¿ Qué es el estrés? (Parte II)*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de <http://parejasefectivas.blogspot.com/2012/04/estres-agudo-corto-plazo-y-estres.html>
- Arquer Armangué, J. (1979). *La empresa familiar*. Pamplona - España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Casuso Ferrand, L. (2009). *Estrès, un producte del s.XX*. Recuperado el 18 de Febrero de 2015, de Breve recorrido por la historia del diagnóstico y tratamiento del estrés: [http://www.acapsi.com/estres\\_historia\\_del\\_diagnostico\\_y\\_tratamiento.html](http://www.acapsi.com/estres_historia_del_diagnostico_y_tratamiento.html)
- Centro de Psicoterapia y Asesoramiento Psicológico. (2003). *El Estrés*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de <http://www.cop.es/colegiados/ca00088/pag13.htm>

- CEPYME. (s.f). *Herramienta multimedia para la detección y control de riesgos Psicosociales en la Pyme*. Recuperado el 23 de Febrero de 2015, de <http://www.conectapyme.com/gabinete/p3/guia/nivel2apartado3.html>
- Coaching. (s.f). *Breve Historia sobre el Liderazgo*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de [http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/Historia\\_liderazgo.pdf](http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/Historia_liderazgo.pdf)
- Confederación de empresarios de Aragón. (s.f). *Capítulo 3: Causas del estrés*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <http://www.crea.es/prevencion/estres/capitulo3.htm>
- Contreras, F., Espinal, L. P., & González, J. (s.f). *Burnout, Liderazgo y Satisfacción Laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4305/71788021-2013..pdf?sequence=1>
- Durbin J., A. (1978). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de <https://books.google.com.ec/books?id=ON9sBQAAQBAJ&pg=PA114&lpg=PA114&dq=stress+and+behavior+in+organizations+mcgrath&source=bl&ots=q5WyLECLKs&sig=16EyuHI8tenVNNv3fpOO0l43GA0&hl=es&sa=X&ved=0CFgQ6AEwCGoVChMI30OrwejXyAIVRpYeCh3gJAjh#v=onepage&q=stress%20and>
- Echats. (s.f). *Liderazgo Institucional*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de [ecaths1.s3.amazonaws.com/orghosp/1287148877.LIDERAZGO.docx](http://ecaths1.s3.amazonaws.com/orghosp/1287148877.LIDERAZGO.docx)
- Estres laboral. (2013). *Síndrome de Burnout*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de <http://www.estreslaboral.info/sindrome-de-burnout.html>
- Estreslaboral.info. (2013). *Toda la información sobre estrés laboral*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2014, de ¿QUÉ ES EL ESTRÉS LABORAL?: <http://www.estreslaboral.info/consecuencias-del-estres-laboral.html>

- Fernández, N. (2000). *Características De Desarrollo Psicológico Del Adulto*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de <http://www.e-continua.com/documentos/desarrollo%20aduldez.pdf>
- Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad. (s.f). *Qué es el mobbing o acoso laboral: síntomas, modalidades y consecuencias*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4150.htm>
- Fundación iS+D. (22 de Octubre de 2012). *Experimentos Psicosociales*. Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de N° 5: Estilos de liderazgo (Kurt Lewin, 1939): <http://blog.isdfundacion.org/2012/10/22/experimento-psicosociales-n%C2%BA-5-estilos-de-liderazgo-kurt-lewin-1939/>
- Garcete, M. E. (23 de Enero de 2008). *Estrategias de afrontamiento y estrés laboral en hombres y mujeres de 18 a 41 años*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de <http://psicopediahoy.com/estres-laboral-estrategias-de-afrontamiento/>
- González de Rivera y Revuelta, J. L. (1994). *Estrés, Homeostasis y Enfermedad*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.fodont.uncu.edu.ar/upload/HOMEOSTASIS.pdf>
- Gonzalez Ramírez, M. T. (Febrero de 2002). *Intervención Cognitivo Conductual para el manejo del Estrés en persona que viven con VIH/SIDA*. Recuperado el 26 de Febrero de 2015, de [http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080124350/1080124350\\_MA.PDF](http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080124350/1080124350_MA.PDF)
- Grupo Ombuds. (s.f). *Manual básico de prevenciones de riesgos laborales*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de <http://www.ombuds.es/documentos/2011111-Manual-Basico-PRL.pdf>
- Hoyo Delgado, M. A. (2004). *Documentos divulgativos*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de Estrés Laboral: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/FONDO%20HISTORICO/DOCUMENTOS%20DIVULGATIVOS/DocDivulgativos/Fichero%20pdf/Estres%20laboral.pdf>

- Interempresas.net. (26 de Agosto de 2010). *La carga de trabajo, la fatiga y la insatisfacción*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2014, de <http://www.interempresas.net/ObrasPublicas/Articulos/42567-La-carga-de-trabajo-la-fatiga-y-la-insatisfaccion.html>
- Juárez, C. (2012). *Estrés y Liderazgo: Eres un líder generador de estrés?* Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de <http://transformatuestres.blogspot.com/2014/01/estres-y-liderazgo-eres-un-lider.html>
- Malena. (10 de Junio de 2008). *El estrés*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de <http://psicologia.laguia2000.com/psicologia-cuerpo-mente/el-stress-2>
- Mansilla Izquierdo, F. (S.f). *Estrés Laboral*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de [http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3\\_5.shtml](http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3_5.shtml)
- Martínez, Á. (s.f). *Gestión del Estrés Laboral*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de <http://aduma.cat/Documentos/GestionEstres.pdf>
- Miranda, B. (Julio de 2008). *Estrés Laboral en el personal que labora en el servicio de Bioanálisis del Hospital "D. Domingo Luciani"*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR3698.pdf>
- Monreal, J. e. (2002). *La Empresa Familiar. Realidad Económica y Cultura Empresarial*. Madrid - España: Civitas.
- Murati, F., & Pozo, J. (s.f). *Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html>
- Niethardt, E. (s.f). *Ventajas y desventajas de la empresa familiar*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de [http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver\\_noticia.php?id\\_noticia=75470&id\\_edicion=5222&news=123&cli=97&accion=ampliar](http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_noticia.php?id_noticia=75470&id_edicion=5222&news=123&cli=97&accion=ampliar)

- Onmeda. (12 de Noviembre de 2014). *Estresores (desencadenantes de estrés, factores de estrés)*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de [http://www.onmeda.es/estres\\_ansiedad/estres-estresores-\(desencadenantes-de-estres,-factores-de-estres\)-16447-2.html](http://www.onmeda.es/estres_ansiedad/estres-estresores-(desencadenantes-de-estres,-factores-de-estres)-16447-2.html)
- Páramo Morales, D., & Ramírez Plazas, E. y. (2008). *Cultura Organizacional & Estilos de dirección orientado al mercado*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones.
- Patiño, A. (07 de Marzo de 2012). *Los experimentos de Kurt Lewin sobre estilos de Liderazgo*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015, de <http://foros2.futurnet.es/jhc/read.php?5,3271>
- Peiro, J. M., & Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1540.pdf>
- Preevención Web. (Julio de 2007). *El Distrés y el Eustrés*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de [http://www.prevencionweb.com/articulos/leer.php?id\\_texto=24](http://www.prevencionweb.com/articulos/leer.php?id_texto=24)
- Proaño de Lara, F. y. (03 de Agosto de 2014). Datos de los Almacenes Olga. (V. Proaño, Entrevistador)
- Ramírez, J., & González, M. T. (s.f.). *Estrategias cognitivo-conductuales para el manejo del estrés en alumnos mexicanos de bachillerato internacional*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de Universidad de Monterrey: <http://alternativas.me/index.php/numeros-anteriores/26/19-3-estrategias-cognitivo-conductuales-para-el-manejo-del-estres-en-alumnos-mexicanos-de-bachillerato-internacional>
- Ramirez, N., Iván, V., & Vélez, R. (s.f). *Teoría de los estilos de liderazgo*. Recuperado el 17 de Enero de 2015, de <http://liderazgodeblakeymouton.blogspot.com/>

- Riquelme, A. (Julio de 2006). *Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de [http://www.uvm.cl/csonline/2006\\_2/pdf/riquelme.pdf](http://www.uvm.cl/csonline/2006_2/pdf/riquelme.pdf)
- Rizo Rivas, M. (28 de Mayo de 2013). *La figura del líder en las empresas familiares*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de <http://www.forbes.com.mx/la-figura-del-lider-en-las-empresas-familiares/>
- Ruiz, E. (05 de Noviembre de 2012). *Liderazgo Y Estrés Laboral*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2014, de <http://es3laboral.wordpress.com/2012/11/05/liderazgo-y-estres-laboral/>
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid - España: Editorial Síntesis.
- Universidad de Barcelona. (s.f). *Psicología Cognitiva y Procesamiento de la Información*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de [http://www.ub.edu/dppsed/fvillar/principal/pdf/proyecto/cap\\_06\\_proc\\_info.pdf](http://www.ub.edu/dppsed/fvillar/principal/pdf/proyecto/cap_06_proc_info.pdf)
- Valencia, A. (Septiembre de 2011). *Terapia Cognitivo-conductual: Estrés y Salud*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de <https://andromedavalencia.wordpress.com/terapia-cognitivo-conductual-estres-y-salud/>
- Valera, S., Pol, E., & Vidal, T. (s.f). *El estrés ambiental*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de El modelo de Lazarus y colaboradores: [http://www.ub.edu/psicologia\\_ambiental/uni4/4822.htm](http://www.ub.edu/psicologia_ambiental/uni4/4822.htm)

## ANEXOS

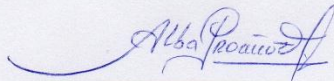
### Anexo 1: Carta de Autorización de los Gerentes Comerciales

Quito, 20 de Abril del 2015

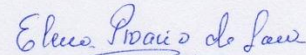
Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Yo, Alba Proaño de Silva con el número de cedula 1704144532 y Elena Proaño de Lara con el número de cedula 1703607133 Gerentes Comerciales de Almacenes Olga Cia. Ltda., del sector Centro de la ciudad de Quito, autorizamos a la estudiante Mirtha Vanessa Proaño Acebo con el número de cedula 1718346156 a la aplicación de las herramientas necesarias en nuestros establecimientos para el diseño del plan de intervención sobre el estrés.

Atentamente,



Alba Proaño de Silva  
Gerente Comercial



Elena Proaño de Lara  
Gerente Comercial

## Anexo 2: Cuestionario Estrés Laboral

### CUESTIONARIO ESTRÉS LABORAL

A continuación, se le presentará una serie de preguntas que tienen como fin indicar los niveles de afección del estrés en diferentes ámbitos: psicológico, fisiológico y estresores. Para su tranquilidad, se mantendrá el anonimato y los datos obtenidos serán confidenciales, por lo que serán solamente utilizados para el proyecto.

Por favor, responda con sinceridad y objetividad. Muchas gracias por su colaboración.

#### Parte I. Estrés psicológico

Las siguientes preguntas están dirigidas a conocer como se ha sentido Ud. durante el último mes en el trabajo. Haga el favor de responder todas las preguntas marcando la respuesta que mejor corresponde a su estado actual de trabajo.

	No, en Absoluto	Un poco más	No más que lo habitual	Mucho más que lo habitual
1. ¿Ha dejado de dormir por preocupaciones?	1	2	3	4
2.- ¿Se ha sentido constantemente tenso?	1	2	3	4
3.- ¿Ha podido concentrarse bien en lo que hace?	1	2	3	4
4.- ¿Ha sentido que usted es útil en los asuntos de la vida diaria?	1	2	3	4
5.- ¿Ha sido capaz de enfrentar sus problemas?	1	2	3	4
6.- ¿Se ha sentido capaz de tomar decisiones?	1	2	3	4
7.- ¿Ha sentido que no logra resolver sus dificultades?	1	2	3	4
8.- ¿Se ha sentido razonablemente feliz, considerando todas las circunstancias?	1	2	3	4
9.- ¿Ha podido disfrutar las actividades de su vida diaria?	1	2	3	4
10.- ¿Se ha sentido triste y deprimido?	1	2	3	4
11.- ¿Ha perdido confianza en si mismo?	1	2	3	4
12.- ¿Ha sentido que usted no vale nada?	1	2	3	4

### Parte V Estrés fisiológico

A continuación se le pide que señale con qué frecuencia ha sentido en el último mes los síntomas o molestias que se presentan a continuación. Marque la columna que mejor indique como se ha sentido. Por favor conteste todas las preguntas.

	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
1.- Dificultad para conciliar el sueño	1	2	3	4
2.- Dificultades para permanecer dormido.	1	2	3	4
3.- Dolores de cabeza.	1	2	3	4
4.- Pérdida del apetito.	1	2	3	4
5.- Aumento del apetito	1	2	3	4
6.- Se cansa fácilmente.	1	2	3	4
7.- Molestias estomacales o digestivas.	1	2	3	4
8.- Le cuesta levantarse en la mañana.	1	2	3	4
9.- Menor capacidad de trabajo.	1	2	3	4
10.- Siente que se ahoga o le falta el aire.	1	2	3	4
11.- Dolor en la región del cuello, hombros o brazos.	1	2	3	4
12.- Dolor de espalda o cintura.	1	2	3	4
13.- Muy sensible o con deseos de llorar.	1	2	3	4
14.- Palpitaciones o que el corazón late más rápido	1	2	3	4
15.- Mareos o sensación de fatiga.	1	2	3	4
16.- Sufre pesadillas.	1	2	3	4
17.- Siente que tiembla (las manos o los párpados).	1	2	3	4
18.- Mentalmente agotado o no puede concentrarse o pensar claramente.	1	2	3	4
19.- Dolor u opresión en el pecho.	1	2	3	4
20.- Impaciente e irritable.	1	2	3	4
21.- Desea que se le deje solo, tranquilo.	1	2	3	4

## Parte VI Estresores

Indique con qué frecuencia le significan molestia o tensión los siguientes aspectos de su trabajo. Marque la columna que mejor defina su situación.

	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
1.- Tener que trabajar con materiales.	1	2	3	4
2.- Tener que hacer cosas que son contrarias a mi criterio.	1	2	3	4
3.- No tener información suficiente.	1	2	3	4
4.- Tener demasiado trabajo tanto que falta tiempo para completarlo.	1	2	3	4
5.- Tener que satisfacer o responder a muchas personas.	1	2	3	4
6.- No saber qué opinan y como evalúan mi desempeño mis superiores.	1	2	3	4
7.- No tener autoridad suficiente para hacer lo que se espera de mí.	1	2	3	4
8.- Tener demasiada responsabilidad por el trabajo de otros.	1	2	3	4
9.- Tener que hacer o decidir cosas en que un error sería grave o costoso.	1	2	3	4
10.- No estar suficientemente capacitado para este trabajo.	1	2	3	4
11.- Condiciones físicas de trabajo inadecuadas: ruido, iluminación, temperatura, o ventilación entre otras.	1	2	3	4
12.- Trabajo apremiado por el tiempo y los plazos	1	2	3	4
13.- Mi trabajo perturba mi vida familiar.	1	2	3	4
14.- Mi trabajo me impide desarrollar actividades recreativas o sociales que me agraden.	1	2	3	4
15.- Conflictos con compañeros de trabajo.	1	2	3	4
16.- Conflictos con jefes directos o superiores.	1	2	3	4

## **Anexo 3: Entrevistas**

### **Líder 1**

#### **Ficha de entrevista**

El objetivo de esta entrevista es conocer más a fondo el funcionamiento de Almacén Olga, con la finalidad de utilizar esta información en la elaboración del plan de intervención que necesitan para solucionar su problemática. Para su tranquilidad, se mantendrá el anonimato y los datos obtenidos serán confidenciales, por lo que serán solamente utilizados para el proyecto.

Por favor, responda con sinceridad y objetividad. Muchas gracias por su colaboración.

#### **Contenido de trabajo**

- 1. ¿Usted considera que el tipo de trabajo que se realiza en Almacén Olga es repetitivo?*

Sí lo es porque tienen que llevar las telas de un lado a otro, guardar, sacar y cortar cada rato. Todo es a diario pero se terminan acostumbrando.

- 2. El trabajo que se realiza en los locales ¿es de mucha exigencia emocional?*

Es normal la carga emocional que tienen los empleados porque al estar atendiendo al cliente, les ayuda a salir de la rutina al aconsejarle de la tela. Es cómo que más íntima la cuestión lo que te lleva a conocer a los clientes.

- 3. ¿Qué problemas frecuentes tiene en su equipo de trabajo?*

Usualmente hay quejas de que no saben a quién obedecer, tienen gripes, dolores musculares como en el cuello, espalda o de cabeza. También irritaciones en la nariz o alergias por la pelusa de la tela que también tengo y de vez en cuando debo hacerme un chequeo porque antes no tenía.

- 4. ¿Recurren inmediatamente hacia usted cuando ocurre algún problema?*

Cuando falta algo en el local o hay algún problema sea de salud o del negocio. Yo trato de colaborar en lo que puedo aunque no me gusta intervenir, prefiero hacer mi trabajo sola.

#### **Control sobre las condiciones de trabajo**

- 1. El tipo de actividades que realiza el trabajo ¿exige de mucho esfuerzo físico?*

Dependiendo de la tela, son más pesadas. Por ejemplo si compras una tela de algodón y otra de seda, obviamente la primera será más pesada y por ende te va a tocar usar la faja porque sentirás el dolor y el peso en la espalda baja. En caso de que no la usarás, corres el riesgo de que te lesiones. Por eso les decimos que deben usar fajas que exige el Ministerio de Relaciones Laborales o mascarillas en bodega por las pelusas.

- 2. ¿Existe algún factor físico que impida o moleste en el cumplimiento de sus labores?*

Sí como por ejemplo, tener bastante ruido por el trole, frío en la bodega y las pelusas que tiene. Estas se las limpia constantemente sino que como son muchas telas, se acumulan fácilmente por lo que producen irritaciones en la nariz.

**3. *¿Qué clase de accidentes tienen en el almacén?***

Por lo general hay golpes en las bodegas por tantas cosas que hay. Pero también hay accidentes físicos como las molestias en los ojos, nariz, brazos por las telas ya que hacen que ellos no puedan trabajar bien.

**Condiciones de empleo**

**1. *¿Qué tipo de contratos utilizan?***

Solo usamos dos: Temporal de 90 días a prueba; y Fijo cuando vemos si es apto. Entonces cuando vemos que cogen el ritmo de trabajo les contratamos.

**2. *¿Hay necesidad de hacer horas extras?***

No hace falta porque los horarios son fijos por lo que estamos cerrando a las 7 en punto. Además el centro se vuelve peligroso y ya no hay transportes más tarde.

**3. *¿Cómo manejan el servicio de comedor?***

Compran la comida en el comedor que está cerca y traen al local. También les pido que me traigan la comida. Entonces, cada uno come atrás y por turnos mientras escuchan radio o ven televisión.

**Relaciones sociales en el trabajo**

**1. *¿Cómo considera el clima laboral del local?***

En general es bueno porque es un grupo cohesionado, se apoyan entre sí. A veces no cumplen con su trabajo por las quejas.

**2. *¿Ha tenido problemas con sus colaboradores?***

Sí con las quejas recurrentes de no saber a quién obedecer o se demoran en entregar la tela.

## Líder 2

### **Ficha de entrevista**

El objetivo de esta entrevista es conocer más a fondo el funcionamiento de Almacén Olga, con la finalidad de utilizar esta información en la elaboración del plan de intervención que necesitan para solucionar su problemática. Para su tranquilidad, se mantendrá el anonimato y los datos obtenidos serán confidenciales, por lo que serán solamente utilizados para el proyecto.

Por favor, responda con sinceridad y objetividad. Muchas gracias por su colaboración.

### **Contenido de trabajo**

1. *¿Usted considera que el tipo de trabajo que se realiza en Almacén Olga es repetitivo?*

Es bastante repetitivo porque debes mover las telas constantemente y más cuando es inicio de clases aunque lo que le hace cambiante es el trato con los clientes puesto que ahí se conversa con la persona y hasta se lo “llega a conocer más a fondo” por sus gustos, por lo que se hace más fácil saber qué tipo de color y tela necesita para sus prendas.

2. *El trabajo que se realiza en los locales ¿es de mucha exigencia emocional?*

Diría que es medianamente alta porque cuando le das tu opinión al cliente conoces sus gustos. Es raro que vengan clientes complicados o groseros.

3. *¿Qué problemas frecuentes tiene en su equipo de trabajo?*

Son comunes las gripes, dolores musculares, en especial la espalda o la cabeza, y a veces las quejas de que soy un poco exigente. Lo soy cuando se trata de atención al cliente o en la entrega del producto ya que debe estar en buen estado y a la medida que fue solicitado.

4. *¿Recurren inmediatamente hacia usted cuando ocurre algún problema?*

Recurren a mí sólo cuando necesitan hacerse un chequeo o deben faltar por algún asunto nada más.

### **Control sobre las condiciones de trabajo**

1. *El tipo de actividades que realiza el trabajo ¿exige de mucho esfuerzo físico?*

Sí es de bastante esfuerzo físico pero es común en este tipo de trabajos. Las telas son pesadas y puede ser tedioso moverlas de un lado a otro pero no podemos hacer nada al respecto. Les exigimos que usen fajas y mascarillas desde el momento que firman el contrato. Es norma de la empresa que las usen, no solo por la ley sino también por su bien y prevenir cualquier lesión que pudieran tener.

2. *¿Existe algún factor físico que impida o moleste en el cumplimiento de sus labores?*

Lo que les puede estar afectando es la pelusa de las telas porque les causa problemas en los ojos, garganta, etc. Hace que se me enfermen y después no tengo quién me ayude atendiendo. Es por eso que se les exige el uso de mascarillas para que les afecten en lo más

mínimo ya que si estas en este trabajo por años, a la final te terminará afectando esas pelusas por más que te protejas.

**3. *¿Qué clase de accidentes tienen en el almacén?***

Casi no hay solo a veces que se cae las telas de las escaleras pero es muy raro.

**Condiciones de empleo**

**1. *¿Qué tipo de contratos utilizan?***

Solo utilizamos el Temporal para los nuevos y Fijo cuando se observa que han cogido el ritmo. Usualmente se cambian porque no han cogido el ritmo de trabajo en el otro almacén o por motivos personales, entonces lo que hacemos en estos casos es “ver si el nuevo puede ajustarse al trabajo o no”.

**2. *¿Hay necesidad de hacer horas extras?***

No se aplica las horas extras porque no es necesario por el horario y además de noche es peligroso el sector y todos deben coger transporte para sus casas. La mayoría viven por el sur de la ciudad.

**3. *¿Cómo manejan el servicio de comedor?***

Compran su comida y la traen. También pido que me traigan mientras me quedo en el mostrador para poder atender alguna persona que pueda entrar. Los chicos comen atrás o en sus puestos de trabajo para estar pendiente si entra algún cliente. Ponen música o prenden la televisión mientras comen. Yo les recomiendo que coman rápido porque la gente puede oler la comida y no es agradable.

**Relaciones sociales en el trabajo**

**1. *¿Cómo considera el clima laboral del local?***

Regular porque atienden bien a los clientes y trabajan como equipo aunque hay por la hora del almuerzo, cambio de jefatura, mis órdenes, su desempeño bajo a veces, etc.

**2. *¿Ha tenido problemas con sus colaboradores?***

Sí con roces porque les digo que no demoren en el almuerzo o les exijo que corten o guarden bien las telas. También con las quejas de las normas de quién deben seguir.

## Anexo 4: Test de Liderazgo

### TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

A continuación, se le presentará una serie de preguntas que tienen como fin indicar el estilo de liderazgo que predomina en usted. Para su tranquilidad, se mantendrá el anonimato y los datos obtenidos serán confidenciales, por lo que serán solamente utilizados para el proyecto.

Por favor, responda con sinceridad y objetividad. Muchas gracias por su colaboración.

Lea los siguientes enunciados. Marque la “A” si está de acuerdo, y la “D” si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	<b>A</b>	<b>D</b>
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	<b>A</b>	<b>D</b>
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	<b>A</b>	<b>D</b>
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	<b>A</b>	<b>D</b>
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	<b>A</b>	<b>D</b>
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	<b>A</b>	<b>D</b>
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	<b>A</b>	<b>D</b>
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	<b>A</b>	<b>D</b>
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	<b>A</b>	<b>D</b>
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	<b>A</b>	<b>D</b>
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	<b>A</b>	<b>D</b>
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	<b>A</b>	<b>D</b>

13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	<b>A</b>	<b>D</b>
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	<b>A</b>	<b>D</b>
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	<b>A</b>	<b>D</b>
16. En un grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	<b>A</b>	<b>D</b>
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	<b>A</b>	<b>D</b>
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	<b>A</b>	<b>D</b>
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	<b>A</b>	<b>D</b>
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	<b>A</b>	<b>D</b>
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	<b>A</b>	<b>D</b>
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.	<b>A</b>	<b>D</b>
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	<b>A</b>	<b>D</b>
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	<b>A</b>	<b>D</b>
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	<b>A</b>	<b>D</b>
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	<b>A</b>	<b>D</b>
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	<b>A</b>	<b>D</b>

28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	<b>A</b>	<b>D</b>
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	<b>A</b>	<b>D</b>
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	<b>A</b>	<b>D</b>
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	<b>A</b>	<b>D</b>
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, alas asambleas.	<b>A</b>	<b>D</b>
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	<b>A</b>	<b>D</b>

Aquí abajo encierre en un círculo en las preguntas que contestó "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

<b>ESTILO 1</b>	<b>ESTILO 2</b>	<b>ESTILO 3</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>
<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>

- Estilo 1: Autoritario
- Estilo 2: Democrático
- Estilo 3: Laissez Faire

## Anexo 5: Cuestionario

**Cargo:**

**Edad:**

**Sexo:**

A continuación, se le presentará una serie de preguntas que tienen como fin conocer cómo percibe su ambiente laboral y los niveles de estrés que tiene. Para su tranquilidad, se mantendrá el anonimato y los datos obtenidos serán confidenciales, por lo que serán solamente utilizados para el proyecto.

Por favor, responda con sinceridad y objetividad. Muchas gracias por su colaboración.

**Líder (Para el investigador):**

1. ¿Ha tenido que realizar actividades en contra de su criterio?

Sí

No

2. Si su respuesta es positiva, señale la causa. Si su respuesta fue negativa pase a la siguiente pregunta.

- a. Porque mi jefe me amenazó sexualmente
- b. Porque mi jefe no escucha mis opiniones y se impone
- c. Porque mi jefe me amenazó con despedirme

3. ¿Conoce claramente los procesos que maneja su empresa?

Sí

No

4. Si su respuesta es negativa, señale los procesos que quisiera tener más información. Si su respuesta fue positiva pase a la siguiente pregunta.

- a. Método de evaluación de desempeño
- b. Misión y Visión de la organización
- c. Metas que tiene la empresa
- d. Proceso de selección

5. ¿Qué significa para usted “tener que satisfacer a varias personas”? Señale una opción.

- a. Atender a varios clientes
- b. Cumplir con todas las exigencias de mis jefes aunque no esté de acuerdo
- c. Obedecer a mis compañeros de trabajo
- d. Todas las anteriores

6. ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo?

Sí

No

7. Si su respuesta es negativa, indique las razones brevemente. Si su respuesta fue positiva pase a la siguiente pregunta.

8. En su puesto de trabajo, ¿debe tomar decisiones importantes y de alto riesgo que puedan impactar a los demás?

Sí

No

9. Si su respuesta es positiva, indique brevemente cuales son estas decisiones. Si su respuesta fue negativa pase a la siguiente pregunta.

10. ¿Qué significa para usted “trabajar bajo presión”? Señale una opción.

- a. Qué mi jefe me grite y/o humille al frente de los demás
- b. Tener que cumplir muchas funciones a diario
- c. Qué mi jefe esté siempre “atrás mío” para que haga todo rápido
- d. No tener tiempo para alguna actividad recreativa en el almuerzo
- e. Todas las anteriores

11. ¿Usted tiene conflictos con sus jefes? Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 14.

Sí

No

12. ¿Qué tan frecuente tiene conflictos con sus jefes? Señale una opción

- a. Dos veces por semana
- b. Tres veces por semana
- c. Una vez por mes
- d. Una vez cada 6 meses

13. ¿De qué trata básicamente sus conflictos con sus superiores? Señale una o varias respuestas.

- a. No saber a quién obedecer porque se contradicen
- b. No tener suficientes herramientas de trabajo
- c. No conocer su método de evaluación de desempeño

- d. Los problemas físicos del local (ruido, temperatura, iluminación, etc.)
- e. No ser escuchado
- f. No valoren mi trabajo
- g. Su trato hacia sus empleados

**14.** ¿Su trabajo le genera estrés? Si su respuesta es negativa, acaba de terminar el cuestionario

Sí

No

**15.** De acuerdo a una escala del 1 al 10, indique su nivel de estrés en el trabajo

**16.** ¿Cree que el estrés en el trabajo influye en su desempeño y relaciones laborales?

Sí

No

**17.** Si su respuesta fue positiva, explique brevemente cómo está influyendo el estrés en su trabajo. Si su respuesta es negativa pase a la siguiente pregunta

**18.** ¿Qué hace usted cuando tiene estrés? Explique brevemente

**19.** ¿Cree que el estrés del trabajo está interfiriendo en su vida personal?

Sí

No