

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANA CRISTINA ORBE TAPIA** con **CC. 172406067-6**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“ASOCIACIÓN ENTRE EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DESERCIÓN DE LOS PREVENEDORES PERTENECIENTES AL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA ARCA CONTINENTAL ECUADOR, EN EL PERÍODO 2019”**, previo 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, diciembre 2019

*Ana Cristina Orbe.*

**ANA CRISTINA ORBE TAPIA**

**CC. 172406067-6**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

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

**ASOCIACIÓN ENTRE EL ESTRÉS LABORAL Y LA INTENCIÓN DE  
DESERCIÓN DE LOS PREVENEDORES PERTENECIENTES AL ÁREA  
COMERCIAL DE LA EMPRESA ARCA CONTINENTAL ECUADOR, EN EL  
PERÍODO 2019**

**ANA CRISTINA ORBE TAPIA**

**DIRECTORA: Mtr. MARÍA VERÓNICA GARCÍA OQUENDO**

**Quito, 2019**

## **Dedicatoria**

A mis padres, Fernando y Jacqueline, por el gran amor, esfuerzo duro, y sacrificio que han demostrado a lo largo de todos estos años; y, porque me han enseñado que no existe obstáculo que no se pueda superar si tienes a tu familia que te sostiene. Gracias porque de entre todos los privilegios con los que crecí, me dieron el más importante: ¡Dejarme soñar!

Por ustedes hoy puedo decir ¡Me gradúe!

## **Agradecimientos**

A mi padre, quien me enseña día a día a luchar por mis sueños y a no rendirme. ¡Gracias papi por tu amor incondicional y por la dulzura con la que siempre me acompañas, este logro es para ti!

A mi madre, gracias por recordarme siempre que no existe reto que no pueda alcanzar. ¡Gracias por tu exigencia que cada día me alienta a ser mejor y por no dejar que me rinda, incluso cuando las cosas parecen muy complicadas!

A mi pequeña hermana, por su paciencia y apoyo incondicional. ¡Gracias por ser un pilar fundamental para el logro de este objetivo tan grande, la próxima es usted y estaré a su lado en cada momento!

A mi hermano y mi cuñada, gracias por el amor con el que siempre me escuchan y por ser un ejemplo de paciencia, amor y esfuerzo. Aunque lejos, estoy segura que me acompañan. ¡Este logro también es para ustedes!

A mi Martín, Emilia, Pier, Arianna, tíos y abuelos, los que todavía están y los que ya no. ¡Gracias porque de una u otra manera han contribuido en mi formación y en la persona que hoy soy, estoy orgullosa de tener una familia como ustedes!

A mi novio, gracias Harold por estar conmigo durante este proceso y por motivarme a lograr mis sueños y cumplir con este gran objetivo en mi carrera profesional. ¡Eres muy importante en mi vida!

A mi querida profe Vero. ¡Gracias por la predisposición a recibirme siempre y por motivarme incluso cuando ni yo misma lo hacía, la voy a extrañar mucho!

A mis amigos, con quienes he compartido y me han acompañado durante los momentos más felices, tristes, frustrantes y de mucho aprendizaje durante estos años en mi tan querida Universidad. ¡Sigamos creciendo juntos!

## INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1. Tema .....	1
1.2. Datos de la Organización.....	1
1.2.1. Nombre.....	1
1.2.2. Actividades.....	1
1.2.3. Características .....	1
1.2.4. Contexto .....	1
1.2.5. Estatus .....	2
1.2.6. Organigrama Arca Continental Ecuador .....	2
1.2. Justificación .....	3
1.3. Planteamiento del problema.....	4
1.4. Objetivos .....	5
1.4.1. Objetivo General .....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
1.5. Hipótesis .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. El Estrés Laboral.....	8
2.1.1. El Estrés Laboral como Riesgo Psicosocial .....	8
2.1.2. Modelos y teorías del estrés: causas y consecuencias.....	10
2.1.3. Medición y Evaluación del Estrés Laboral .....	18
2.1.4. Estrategias de Afrontamiento y Prevención para el Estrés Laboral .....	22
2.2. Deserción Laboral.....	26
2.2.1. Definición de la Deserción Laboral .....	26
2.2.2. Modelos Teóricos de la Deserción Laboral.....	27
2.2.3. Medición y evaluación de la Intención de Rotación y Deserción Laboral.....	30
2.2.4. Investigaciones relacionadas con la Deserción Laboral.....	32
2.2.5. Estrategias de Prevención para evitar la Deserción Laboral .....	33
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	36
3.1. Alcance .....	36
3.2. Diseño .....	36

3.3. Población y muestra.....	36
3.3.1. Aplicación de Encuestas.....	36
3.3.2. Ejecución de Entrevistas .....	37
3.4. Fuentes de información.....	37
3.5. Proceso Metodológico .....	37
3.5.1. Aplicación de Encuestas (Cuestionario Karasek y TIS-6).....	38
3.5.2. Realización de Entrevistas .....	41
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
4.1. Análisis de resultados: Aplicación de encuestas.....	43
4.1.1. Evaluación del Nivel de Estrés mediante el uso de la Escala Demanda-Control de Karasek.....	43
4.1.2. Análisis de la Intención de Deserción mediante el uso de la Escala TIS-6 (Intención de Rotación).....	48
4.2. Análisis de resultados: Realización de Entrevistas.....	53
4.2.1. Análisis de Resultados-Coca Cola .....	53
4.2.2. Análisis de Resultados-Tonicorp .....	54
4.2.3. Análisis de Resultados-Inalecsa.....	56
4.3. Comprobación de Hipótesis.....	56
4.4. Estrategias Recomendadas.....	58
4.4.1. Estrategias Recomendadas para mejorar las demandas .....	59
4.4.1. Estrategias Recomendadas para mejorar el control.....	59
4.4.2. Estrategias Recomendadas para mejorar el apoyo social.....	60
<b>CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>62</b>
5.1. Conclusiones.....	62
5.2. Recomendaciones .....	63
<b>CAPITULO 6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>65</b>
Anexos .....	69

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Arca Continental. ....	2
Figura 2. Figura 1: Modelo del ambiente social. ....	11
Figura 3. Modelo de Estrés Laboral de Karasek. ....	13
Figura 4. Modelo de facetas ampliado de Beehr y Newman.....	15
Figura 5. Modelo de la teoría de las demandas y recursos laborales .....	16
Figura 6. Intervenciones basadas en la teoría de DR laborales. ....	24
Figura 7. Modelo de Deserción de Tinto.....	28
Figura 8. Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo. ....	35
Figura 9. Resultados Demandas-Coca Cola .....	44
Figura 10. Resultados Apoyo Social-Coca Cola .....	45
Figura 11. Resultados Demandas-Inalecsa.....	46
Figura 12. Resultados Apoyo Social-Inalecsa.....	46
Figura 13. Resultados Demandas-Tonicorp .....	47
Figura 14. Resultados Apoyo Social-Tonicorp .....	48
Figura 15. Resultados Intención de Deserción-Coca Cola.....	49
Figura 16. Resultados Búsqueda de Opciones-Coca Cola .....	50
Figura 17. Resultados Intención de Deserción-Inalecsa.....	50
Figura 18. Resultados Búsqueda de Opciones-Inalecsa .....	51
Figura 19. Resultados Intención de Deserción-Tonicorp .....	52
Figura 20. Resultados Búsqueda de Opciones-Tonicorp .....	53

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización .....	7
Tabla 2. Instrumentos para medir el Estrés Laboral .....	20
Tabla 3. Escala de Likert utilizada en el Cuestionario de Estrés Laboral .....	21
Tabla 4. Instrumentos de Medición de Intención de Deserción .....	31
Tabla 5. Tabla de Interpretación del Coeficiente de Pearson .....	56
Tabla 6. Correlación de Pearson.....	57

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Permiso Autor Herramienta TIS-6.....	70
Anexo 2. Correo Jaime Moreno Herramienta TIS-6 .....	71
Anexo 3. Autorización Arca Continental Ecuador .....	72
Anexo 4. Herramienta Estrés Laboral-Cuestionario Karasek .....	73
Anexo 5. Herramienta Intención de Deserción-TIS-6.....	76
Anexo 6. Consentimiento Informado Aplicación Encuestas.....	78
Anexo 7. Autorización Realización Encuestas Coca Cola Norte .....	79
Anexo 8. Autorización Realización Encuestas Coca Cola Sur .....	80
Anexo 9. Autorización Realización Encuestas Tonicorp .....	81
Anexo 10. Autorización Realización Encuestas Inalecsa.....	82
Anexo 11. Consentimiento Informado Entrevistas.....	83
Anexo 12. Autorización Desayuno Coca Cola.....	84
Anexo 13. Autorización Desayuno Tonicorp.....	85
Anexo 14. Autorización Desayuno Inalecsa .....	86

## Resumen

Tomando en consideración que en la actualidad para la mayoría de personas el trabajo es uno de los principales ejes de la vida por la gran cantidad de horas diarias que implica, es fundamental que la compañía logre que sus colaboradores se sientan cómodos con su puesto de trabajo, las funciones que realizan y sobre todo que se sientan sanos tanto física como emocionalmente porque de ello dependerá su productividad, desempeño e innovación al momento de realizar sus actividades laborales, lo que logrará que la empresa pueda posicionarse como líder en su giro de negocio. La presente investigación es importante ya que busca analizar el estrés laboral, uno de los factores principales que podrían estar generando problemas de salud y propiciar un deseo de salir de la organización por parte de los colaboradores. El objetivo general de este estudio es analizar la asociación entre el estrés laboral y la intención de deserción de los Prevendedores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador, en el período 2019. Para lograrlo se analizaron los principales modelos teóricos de cada variable (estrés laboral/intención de deserción), se identificaron los instrumentos a ser utilizados para la medición de cada una y se propusieron estrategias de intervención para mejorar la situación actual de los colaboradores. Para su ejecución y la aplicación de instrumentos se contó con el apoyo de los Coordinadores de Selección de los diferentes negocios (Coca Cola/Tonicorp/Inalecsa), y se aplicaron los dos cuestionarios a 195 prevendedores, el primero sobre el estrés laboral: Escala Demanda-Control de Karasek y el segundo sobre la intención de deserción: TIS-6. Por otro lado, las encuestas se aplicaron a un grupo objetivo de 28 prevendedores. Los resultados más relevantes que se encontraron fue que en los tres negocios de la compañía existe un nivel de intención de rotación elevado, especialmente en los negocios de Tonicorp y de Coca Cola. En cuanto al nivel de estrés, se pudo encontrar que tanto en Coca Cola como en Tonicorp los prevendedores podrían estar sufriendo de un estrés elevado debido a la gran cantidad de demandas y el poco apoyo social que perciben. En conclusión, la hipótesis si se cumplió porque la correlación que existe entre cada variable, estrés laboral e intención de deserción (búsqueda de opciones), es directa (positiva) a un alto nivel.

## **Abstract**

Taking into account that currently for most people work is one of the main axes of life because of the large number of daily hours involved, it is essential that the company get them to feel comfortable with their jobs and the functions they perform and especially feel healthy both physically and emotionally because it will depend on their productivity, performance and innovation at the time of carrying out their work activities which will ensure that the company can position itself as a leader in its business. This is why this research is important as it seeks to analyze one of the main factors that could be generating health problems, this is work stress, which could be promoting his desire to leave the company. The general objective of this study is to analyze the association between the work stress and the intention of defection of the retailers belonging to the commercial area of the company Arca Continental Ecuador, in the period 2019. To achieve this, the main theoretical models of each variable were investigated (work stress and intention of defection), the instruments to be used for measuring each one were identified and intervention strategies were proposed to improve the actual situation of the retailers. For its execution and application of instruments, it was supported by the Selection Coordinators of the different business (Coca Cola, Tonicorp, Inalecsa) and two defined questionnaires were applied to 195 vendors, the first on work-related stress: Karasek Control-Demand Scale and the second on the intention of defection: TIS-6. On the other hand, the surveys were applied to a target group of 28 vendors. The most relevant results found were that in all three companies there is a high level of intention of rotation, especially in Coca Cola and Tonicorp. As for the level of stress it could be found that both in Coca Cola and in Tonicorp the retailers could be suffering from a high distress due to the large number of demands and the little social support they perceive. In conclusion the hypothesis was fulfilled because the correlation that exists between each variable is direct (positive) in a high level.

## INTRODUCCIÓN

Cuando un colaborador se ve afectado por su entorno laboral ya sea por la ausencia de demandas tipo reto o presencia excesiva de las mismas, por una percepción de apoyo social inadecuado o por un bajo control para hacer frente a las exigencias que el cargo presenta, podría desarrollar distrés o estrés negativo y exteriorizar ciertos comportamientos que demuestren este malestar o inconformidad, uno de los cuales puede tener relación con la intención de rotación y la búsqueda de nuevas oportunidades y opciones, o con la deserción de la compañía como tal. Esto podría afectar directamente a la organización, a sus indicadores de rotación, gastos extras en procesos de selección e inducción y demora en la productividad. Cabe recalcar que el estrés laboral tiene una correlación directa con la intención de deserción y búsqueda de opciones, especialmente en el caso del apoyo social, lo que demuestra que, a pesar de que las demandas y exigencias del cargo son elevadas, si el colaborador percibe un apoyo social adecuado tanto interno como externo, podría disminuir su intención de deserción y búsqueda de opciones y viceversa.

Lo mencionado anteriormente permite tener una visión generalizada respecto a cómo podrían interactuar ambas variables en las diferentes instituciones, tomando en cuenta que los efectos son diferentes en cada una de ellas. Por ello, en la presente investigación se llevó a cabo un estudio que analiza la correlación que existe entre el estrés laboral y la intención de deserción de los prevendedores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador. En el primer capítulo se aborda información relevante de la empresa, su filosofía empresarial los objetivos de la misma y por qué es importante realizar el estudio. En el segundo capítulo se expone teoría relevante que permite entender a cabalidad las dos variables estudiadas y correlacionar esta información con los datos y resultados obtenidos. En el tercer capítulo se detalla el proceso que se siguió para realizar la investigación, las herramientas e instrumentos utilizados y su nivel de confiabilidad. Finalmente, se exponen los resultados obtenidos tanto mediante la aplicación de los instrumentos (2) a la población objetivo como mediante las entrevistas realizadas, la comprobación de la hipótesis propuesta y estrategias de prevención que podrían mejorar la situación actual de los prevendedores y se detallan las conclusiones y recomendaciones que resultan de la investigación para la empresa y para futuros estudios que trabajen con estas variables.

## **CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1.Tema**

Asociación entre el Estrés Laboral y la Intención de Deserción de los Prevededores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador, en el período 2019.

### **1.2. Datos de la Organización**

#### **1.2.1. Nombre**

Arca Continental Ecuador S.A.B. de C.V

#### **1.2.2. Actividades**

“Arca Continental es una empresa de consumo masivo dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas no alcohólicas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company, así como botanas saladas bajo las marcas Bokados en México, Inalecsa en Ecuador y Wise en los Estados Unidos” (Arca Continental S.A.B. de C.V., 2012, pág. 1).

#### **1.2.3. Características**

“Arca Continental es una empresa orientada al éxito y a los resultados, pero también al desarrollo sustentable y a la ética, todas las acciones están guiadas por un cuerpo de principios y valores que son la esencia de su cultura organizacional. La razón de ser de la actividad diaria de Arca Continental es estar cerca de sus clientes y consumidores, brindándoles momentos de felicidad y acompañándolos con un amplio e innovador portafolio de productos que logre satisfacer sus gustos y necesidades particulares con la más alta calidad, tradición y prestigio, a precios competitivos” (Arca Continental S.A.B. de C.V., 2012, pág. 2).

#### **1.2.4. Contexto**

Con una destacada trayectoria de más de 92 años, Arca Continental es la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de las más importante del mundo. La empresa atiende a una población de más de 119 millones en la región norte y occidente de México, así como en Ecuador, Perú, la región norte de Argentina y la región suroeste de Estados Unidos.

## 1.2.5. Estatus

### 1.2.5.1. Misión:

“Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores” (Arca Continental S.A.B. de C.V., 2012, pág. 2).

### 1.2.5.2. Visión:

“Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos, de forma rentable y sustentable” (Arca Continental S.A.B. de C.V., 2012, pág. 2).

### 1.2.5.3. Valores:

- Orientación al cliente y vocación de servicio
- Integridad sustentada en respeto y justicia
- Desarrollo integral del capital humano
- Sustentabilidad y responsabilidad social

## 1.2.6. Organigrama Arca Continental Ecuador

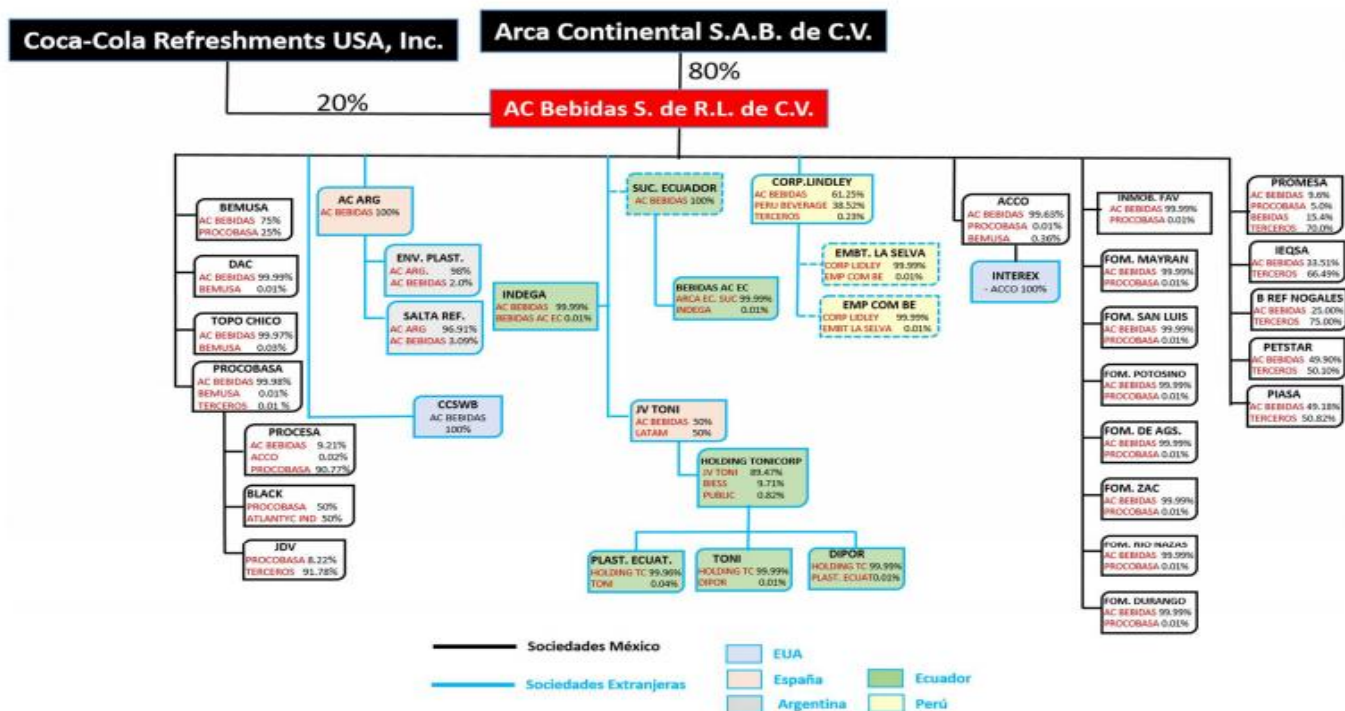


Figura 1. Organigrama Arca Continental. Obtenido de (Arca Continental S.A.B. de C.V., 2012, pág. 2)

## **1.2. Justificación**

El artículo: “Enfermedades Laborales: Cómo afectan el entorno organizacional”, permite comprender que, cualquier acontecimiento vital puede tornarse estresante, por ejemplo: las relaciones personales, la vida familiar, la facultad y, sobre todo, el trabajo. Cada año, miles de personas experimentan estrés a causa de acontecimientos laborales” (Coduti, Gattas, Sarmiento, & Schmid, 2013).

En el mercado laboral actual, donde priman la necesidad de reducción de costes, la demanda en el aumento de la productividad y de la satisfacción del cliente, la presión laboral, la sobrecarga o ausencia de funciones o retos, la falta de retroalimentación y la mala distribución de los objetivos y tareas, la salud tanto física como mental de los trabajadores se está viendo afectada. Por los factores mencionados anteriormente; y, debido a que el trabajo actual no facilita la integración y el desarrollo del individuo, muchos profesionales experimentan frustración y un nivel de tensión emocional importante, lo que ocasiona altos niveles de desgaste profesional, estrés laboral y en variadas ocasiones la intención de deserción (Rodríguez Carvajal & de Rivas Herмосilla, 2011).

Cuando se menciona el estrés laboral, se topa el estado de fatiga física y psicológica de un individuo provocado por el exceso de trabajo, de desórdenes emocionales, ansiedad, miedo, etc. (Departamento de Asistencia Técnica para la Prevención de Riesgos Laborales UGT Andalucía, 2009). Por otro lado, al hablar de deserción laboral nos referimos a la intención voluntaria que tiene el colaborador de abandonar su lugar de trabajo.

Es importante realizar un proyecto que abarque los temas anteriormente señalados porque permitirá comprender el significado de cada uno de ellos, sus causas, consecuencias y si existe relación entre ambas variables con el objetivo de desarrollar nuevas concepciones, desde la psicología organizacional, que permitan generar estrategias de prevención y de acción. Además, permite reforzar y determinar aquellos instrumentos y escalas válidas y confiables para nuestro medio en una empresa de carácter privada, multinacional y de más de 10.000 colaboradores.

Con esta investigación se beneficiará a la empresa Arca Continental porque se conocerá a fondo sobre la situación del estrés laboral y su influencia en las intenciones de deserción

de los prevendedores, debido a que, por las exigencias del puesto (horarios, liderazgo, presión) es uno de los cargos con más rotación dentro de la compañía. Se pretende otorgar información relevante para que la empresa pueda generar un plan de prevención logrando mejorar la productividad de los empleados y al mismo tiempo, su retención dentro de la compañía.

Por otro lado, será de beneficio para la investigadora puesto que se podrá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera y profundizar más sobre temas relevantes para la sociedad y obtener el título profesional de Psicóloga Organizacional.

El presente estudio es factible puesto que existe teoría, documentos científicos, libros y revistas, así como expertos en los temas de donde se puede conseguir información; además, se cuenta con los recursos necesarios y la autorización de la empresa para evaluar a los Prevendedores de los tres negocios pertenecientes a Arca Continental.

### **1.3. Planteamiento del problema**

En la empresa Arca Continental del Ecuador existen tanto cargos administrativos como cargos operativos; sin embargo, los cargos operativos son los que más abundan, ocupando un 70% del porcentaje total de todos los colaboradores de la compañía. Entre los cargos operativos encontramos a preventa, vendedores junior, autoventa, conductores, jefes de venta, supervisores entre otros. A pesar de que el nombre de la compañía es reconocido; y, el salario y los beneficios son excelentes, se ha detectado un nivel de rotación extremadamente alto en el cargo de preventa del área comercial. Un análisis realizado el último año por parte del área de Capital Humano y Mejora Continua de la organización reflejó que los colaboradores que entran al cargo de preventa, desertan del mismo aproximadamente de 3 a 6 meses después, ya sea por las largas jornadas de trabajo, por mejores ofertas laborales o por el tipo de liderazgo por parte de supervisores y jefes de venta del área comercial.

Por otro lado, cada día el mercado laboral tiene más exigencias hacia los colaboradores, y en Arca Continental esto no es una excepción; sin embargo, esto puede generar emociones y sentimientos negativos que desencadenan en consecuencias graves que podrían afectar la vida diaria de los colaboradores, su bienestar, su salud física y mental; y, en varias ocasiones incluso hasta los resultados en el lugar de trabajo, el desempeño laboral y los indicadores de

la compañía. El estrés laboral puede provocarse por diversos factores; sin embargo, aumenta cuando el colaborador no percibe apoyo de sus supervisores y compañeros de trabajo (Stravroula, Griffiths, & Cox , 2004). Por lo dicho, se puede entender que la existencia de estrés laboral, pone en peligro no solo la salud y seguridad del colaborador sino de la compañía y de sus resultados.

Es importante mencionar que dentro de la empresa Arca Continental Ecuador, se ha realizado únicamente un estudio de los “Niveles de estrés y propuesta de intervención para los colaboradores de la empresa Arca Continental región norte en el año 2016 – 2017”, en una disertación que trata temas acerca de los niveles de estrés que presentan los colaboradores de la empresa Arca Continental Región Norte a través de la medición de 15 diferentes factores de riesgos psicosociales (Salcedo Santillán & Velarde Tamayo, 2018). A diferencia del estudio realizado, esta investigación pretende estudiar el grado de asociación entre el estrés laboral presentado en los prevendedores del área comercial y la intención de deserción que estos tienen; y, que impacta directamente en los resultados, al ser una posición que tiene a su cargo la cantidad de ventas que realiza la compañía.

Si no se llevara a cabo un estudio que implique y analice el tema antes mencionado, se podría perder información importante que actualmente está trayendo consecuencias negativas a la organización. Para evitar esto, el análisis teórico sobre el estrés laboral actual en las organizaciones, permitirá realizar recabar información crucial en beneficio de la compañía y sobre todo generar estrategias que impacten en la organización para generar empleos de calidad, enfocados en la salud de los colaboradores, en incrementar las ganancias de la compañía y tomar medidas de acción que beneficien no solo a la empresa y sus ventas, sino también a sus colaboradores, su salud, familia; y bienestar físico y laboral.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la asociación entre el estrés laboral y la intención de deserción de los Prevendedores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador, en el período 2019.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de estrés presente en los prevendedores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador para mejoramiento de su salud y bienestar.
- Diagnosticar la intención de deserción de los prevendedores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador para la disminución de la rotación externa.
- Explicar los factores que los prevendedores pertenecientes al área comercial perciben como causales para su deserción, mediante la realización de entrevistas.
- Recomendar pautas a considerar para disminuir el nivel de estrés y la intención de deserción en los prevendedores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador.

### 1.5. Hipótesis

H1: El estrés laboral se asocia con la intención de deserción de los prevendedores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador.

H0: El estrés laboral no se asocia con la intención de deserción de los prevendedores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador.

Tabla 1. Operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones
<b>Variable Independiente: Estrés Laboral</b>	“Respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externo que plantean a la persona especiales demandas físicas y/o psicológicas.” (Durán, 2010, pág. 74).	La variable “Estrés laboral” se medirá con el cuestionario de Karasek, consta de 29 preguntas que evalúan 3 dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 9: demandas de trabajo</li> <li>✓ 10: control sobre el trabajo</li> <li>✓ 10: apoyo social</li> </ul> Usa Escala tipo Likert	El cuestionario de Karasek tiene 3 dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyo Social</li> <li>✓ Demandas del trabajo</li> <li>✓ Control sobre el trabajo</li> </ul>

---

Cuenta con una fiabilidad de  
>=+ a 0.65

---

<b>Variable</b>	Es considerado desertor a	La variable “Intención de	El cuestionario TIS-6 mide:
<b>Dependiente:</b>	aquella persona que decide	deserción” se medirá con el	✓ Intención de
<b>Intención de</b>	dejar el cargo que	cuestionario de TIS-6, el cual	deserción laboral
<b>Deserción</b>	desempeña en una compañía (Pimienta Jiménez, Carvajal Cabrera, & Calderón Pérez , 2016). El término aplicaría en aquellos funcionarios que tienen la intención de desertar de sus funciones y/o su cargo.	consta de 6 ítems que permiten evaluar el nivel de intencionalidad de deserción laboral que posee una persona; y, cuenta con una fiabilidad de $\alpha=0,80$ .	

---

De esta manera, lo que se busca con la presente investigación es la aplicación de dos instrumentos que evalúen estrés laboral e intención de deserción con el objetivo de comprobar la hipótesis antes descrita y poder desarrollar y proponer acciones que permitan una mejoría en las condiciones del cargo y en los indicadores de productividad de la compañía, a largo plazo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. El Estrés Laboral**

#### **2.1.1. El Estrés Laboral como Riesgo Psicosocial**

A pesar de que la salud laboral tanto física como mental, cada vez toma más fuerza dentro del ámbito organizacional y los colaboradores tienen mayor interés por un bienestar social y personal dentro de su lugar de trabajo, los riesgos psicosociales y el estrés laboral representan un reto para este objetivo, y son uno de los problemas que más dificultades plantean en el ámbito de la seguridad y salud dentro del trabajo. Cuando hablamos de riesgos psicosociales, hacemos referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en situaciones laborales; y, que tienen relación con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la ejecución de las tareas, e incluso con el entorno que rodea al trabajador; y, que afectan al desarrollo del trabajo y a la salud de los colaboradores (Gil-monte, 2009). Los constantes cambios que se han ido dando en las empresas actuales en cuanto a nuevas tecnologías, mercados, actividades laborales, aumento en el trabajo mental y emocional, interacciones sociales complejas, nuevos sistemas de dirección que buscan aumentar cada vez más la eficiencia y la eficacia en las funciones; y, las relaciones entre empleados y empleadores, son algunas de las cualidades que caracterizan a las nuevas formas de actividad laboral y los mercados laborales; y, que pueden tener claras implicaciones y consecuencias para la salud y el bienestar de los trabajadores además de efectos importantes sobre la salud y eficacia de las organizaciones (Rodríguez & Peiró, 2008). Por otro lado, la salud y los riesgos psicosociales en el trabajo no cobran importancia únicamente desde el punto de vista del bienestar de los trabajadores, sino también a raíz de la creación de tratados comerciales internacionales que incorporan cláusulas de calidad que exigen la creación y el cumplimiento de normas que protejan a los trabajadores contra los riesgos ocupacionales y las enfermedades profesionales que podrían presentarse en cada puesto de trabajo y a raíz de cada actividad y función laboral. Así, las empresas son cada vez más conscientes de que una gran parte de su responsabilidad social empresarial y corporativa es promover la salud y mejorar el ambiente y los lugares de trabajo (Gutiérrez Strauss & Vilorio-Doria, 2014).

A pesar de que no es sencillo definir a cabalidad la cantidad de riesgos psicosociales que existen en el ámbito organizacional, dentro de los más importantes encontramos el estrés laboral, la violencia, el acoso laboral o mobbing, el acoso sexual, el burnout o desgaste

profesional, conflicto familia-trabajo, y el trabajo emocional; es decir, todas aquellas situaciones o acontecimientos presentes en el contexto laboral y que tienen la posibilidad de dañar la salud tanto física como mental de los colaboradores.

Para la presente investigación es necesario entender la definición de estrés laboral y entenderlo como un riesgo psicosocial, con todo lo que esto implica. Cuando hablamos de estrés nos referimos a aquella “respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externo que plantean a la persona especiales demandas físicas y/o psicológicas.” (Durán, 2010, pág. 74). Entonces, es aquel proceso o mecanismo por el cual el organismo intenta mantener su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias y presiones a las que está expuesto en el contexto en que se desarrolla (Gutiérrez Strauss & Vilorio-Doria, 2014). Por otro lado, cuando hablamos de estrés laboral, estamos haciendo referencia a aquellas reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento que son consecuencia de ciertos aspectos adversos o dañinos ocasionados por el lugar de trabajo, organización, medio ambiente, funciones y tareas del mismo. Es un estado caracterizado por altos niveles de excitación, frustración y de respuesta; y, la fuerte sensación de no poder afrontarlos (Moreno Jiménez & Báez León, 2010). De esta manera, se puede entender que el estrés laboral es “producido por una serie de situaciones ambientales o personales que podemos caracterizar como fuentes de estrés o estresores” (Peiró Silla, 2001, pág. 31). Es importante clarificar que para autores como Bresó (2008) existen 3 factores que intervienen en la presencia del estrés en un individuo. El primero hace referencia a los recursos de la persona: habilidades, aspiraciones, necesidades, creencias, valores, capacidad de resolver problemas y controlar el medio que le rodea, entre otros; el segundo, hace referencia a los recursos laborales, es decir aquellas características del trabajo que facilitan la resolución de problemas y demandas, el logro de objetivos y que sobre todo estimulan el aprendizaje del trabajador; y, finalmente, las demandas laborales, es decir, aquellas características del trabajo que requieren un esfuerzo ya sea físico o mental por parte del colaborador. (Bresó , 2008). De esta manera, se presenta un cuadro de estrés laboral cuando la persona percibe la existencia de excesivas demandas difíciles de controlar o experiencias de angustia o frustración en su lugar y ambiente de trabajo, lo que desencadenará en procesos que tienen como objetivo afrontar estas situaciones de estrés y superarlas. Las consecuencias y los

resultados para la persona dependerán del éxito de este afrontamiento y control del estrés. Adicional, estos procesos a los que la persona se enfrenta y las consecuencias y resultados del mismo, pueden estar modulados por una serie de variables ambientales tales como el apoyo social por lo cual, si una persona sufre de estrés laboral y cuenta con un buen nivel de apoyo social, tendrá menos resultados negativos que, si posee poco apoyo social, o nulo.

De esta manera y tomando en consideración lo antes expuesto, el estrés laboral como riesgo psicosocial se definiría como la reacción que puede tener el colaborador frente a aquellas exigencias y presiones laborales que no se ajustan en su totalidad a sus conocimientos y capacidades, o que es ocasionado por las pocas oportunidades que tiene el colaborador para tomar decisiones o ejercer control poniendo a prueba su capacidad dentro del ambiente del trabajo (Gutiérrez Strauss & Vilorio-Doria, 2014). Es importante mencionar que el estrés laboral puede afectar a cualquier persona, en todas las empresas y organizaciones; sin importar el nivel, sector, cargo o función que desempeñe cada colaborador; siendo así una de las principales causas del absentismo y rotación laboral (Bernal Ortega, 2018).

### **2.1.2. Modelos y teorías del estrés: causas y consecuencias**

El estrés en el ámbito laboral, es considerado como una de las problemáticas más graves que sufren los trabajadores y las organizaciones, como tal. A lo largo de los años, y en el contexto organizacional, se han desarrollado varios modelos teóricos y estudios que pretenden estudiar al estrés laboral, sus causas y sus consecuencias; además de medidas de prevención. A continuación, se señalan algunos de los más relevantes desarrollados en las últimas tres décadas:

#### **2.1.2.1. Modelo del ambiente social (French y Kahn, 1962)**

El modelo del ambiente social de French y Kahn, señala que existen 4 variables fundamentales en el proceso de estrés en la persona, dentro del ámbito laboral (Merín-Reig, Cano-Vindel, & Miguel-Tobal, 1995):

1. Las condiciones físicas y sociales objetivas
2. La percepción subjetiva del contexto objetivo
3. El repertorio de respuestas del trabajador
4. Las consecuencias en la salud física y mental

En el cuadro inferior se describe el proceso antes expuesto, tomando en consideración las 4 variables:

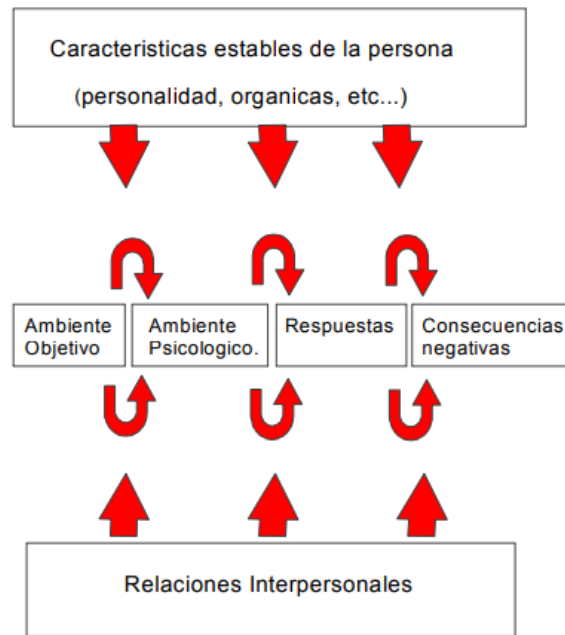


Figura 2. Modelo del ambiente social. Fuente: Adaptado de (Merín-Reig et al., 1995)

De esta manera, se puede entender que para French y Kahn existen ciertas fases (ambiente objetivo, psicológico, respuestas y consecuencias) a través de las cuales la persona alcanza un estado de estrés; y, las características individuales y estables de la persona y las relaciones interpersonales influyen también en gran medida en el impacto que tiene la situación estresante sobre la reacción de la persona. El modelo de French y Kahn influyó notablemente en McGrath (1976), quien propone a la situación del estrés como un ciclo de cuatro etapas constituidas por los 4 elementos señalados por French y Kahn; sin embargo, McGrath se centra en la relación y etapas que se dan entre estos 4 elementos (Merín-Reig et al., 1995).

La primera etapa, entre la situación estresora real y la situación percibida por la persona, se denomina proceso de apreciación cognitiva. La segunda parte del proceso se relaciona con la respuesta que tiene la persona frente a esta situación e involucra la toma de decisiones, es importante mencionar que, en el caso de que la situación sea percibida como indeseable, la persona buscará una respuesta alternativa con la intención de modificarla y

eliminarla. El tercer paso en aquel conjunto de conductas de la persona frente a esta situación y que pueden evaluarse; y, la cuarta relación establecida, se da entre la conducta y la situación y se denomina proceso resultante (Merín-Reig et al., 1995).

Finalmente, Fineman (1979, 1985, 1993), quien también se basa en el modelo de French y Kahn, considera que existen tres clases de variables que influyen en el proceso de estrés: las fuentes del estrés como tal, que pueden ser producidas por el puesto de trabajo y las actividades del mismo, la personalidad del individuo; y la conducta del mismo; es decir, enfrentamiento a la situación de estrés y huida o evitación de la misma (Merín-Reig et al., 1995).

#### **2.1.2.2. Modelo de Demanda-Control de Karasek (1979)**

El modelo de Demanda-Control de Karasek es uno de los modelos de estrés laboral que más alcance ha tenido a lo largo del tiempo en investigaciones, numerosos estudios y programas de intervención; y, que hasta la fecha sigue gozando de gran vigencia en cuanto a información teórica. Para Karasek, la satisfacción laboral del colaborador está relacionada con el nivel de estrés que este perciba en su lugar de trabajo. Según Karasek, si se consideran de manera conjunta las demandas laborales y la capacidad de decisión y control que pueda ejercer el sujeto, respecto a estas demandas en el ámbito laboral, es mucho más sencillo explicar la presencia del estrés (Merín-Reig et al., 1995). Cuando hablamos de demandas hacemos referencia a “aquellas exigencias físicas y psicológicas que el trabajo implica para la persona, el control es el recurso que modera las demandas en el trabajo, a partir de dos componentes: la autonomía y el desarrollo de habilidades” (Arias, Montes, & Masías, 2014, p. 68). Adicional, es importante tomar en cuenta los recursos laborales tales como los aspectos físicos, sociales u organizacionales del trabajo que van a permitir la reducción de las demandas de trabajo y un aumento en la capacidad de control de la persona que se encuentra expuesta a estas demandas.

En el cuadro inferior se describe más a cabalidad el modelo propuesto por Robert Karasek:

		Demandas en el trabajo	
		Baja	Alto
Margen de decisión	Alto	Baja tensión	Activo
	Bajo	Pasivo	Alta Tensión

Figura 3. Modelo de Estrés Laboral de Karasek. Fuente: Adaptado de (Arias et al., 2014)

Pues bien, de acuerdo con el modelo de Karasek, si en el ambiente laboral existen altas demandas; y, un bajo control y margen de decisión por parte del trabajador, existirá la presencia de estados de alta tensión y estrés. Por otro lado, si existen altas demandas y también un alto control, el trabajador cumple con sus funciones activamente y no se evidencian estados altos de tensión, mientras que, si hay bajas demandas y bajo control, el trabajador se torna pasivo. Para Karasek, la situación ideal es un ambiente de trabajo en el que exista baja tensión, donde las demandas sean bajas; y, el control del trabajador y el apoyo social, sea alto (Arias et al., 2014).

### 2.1.2.3. Modelo de Ajuste Persona-Ambiente de Harrison (1982)

El modelo propuesto por Harrison considera que el estrés laboral surge debido a una discordancia entre las necesidades del individuo y aquello que recibe por parte del ambiente o las características del puesto; y, entre las demandas del puesto y las habilidades de la persona para dar respuesta a esas demandas; y, distinguirá entre la representación objetiva y subjetiva tanto del individuo como del ambiente (Gil-monte, 2010). Harrison considera importante analizar las diferencias existentes entre las características objetivas tanto de la persona, como del ambiente. Es decir, aquellos eventos y características que se dan en el entorno sin tomar en consideración las percepciones del individuo, frente a la parte subjetiva del individuo o el autoconcepto que tiene de sí mismo, como del entorno; es decir, aquellas situaciones y eventos tal y como son interpretados por el individuo (De Rivas Hermosilla & Rodríguez Carvajal, 2011).

Al realizar el estudio de los niveles de estrés laboral, se analizan tanto los niveles de ajuste persona-ambiente, objetivo y subjetivo, así como los niveles de ajuste existentes entre la percepción del ambiente y sus características objetivas, y el nivel de exactitud en la autovaloración del individuo (De Rivas Hermosilla & Rodríguez Carvajal, 2011). La relación

entre el individuo y el ambiente no es perfecta, pues está afectada por las percepciones subjetivas del individuo por lo cual el estrés laboral estará establecido por el grado de desajuste subjetivo existente entre persona-ambiente.

#### **2.1.2.4. Modelo de facetas ampliado de Beehr y Newman (1978)**

Según el modelo de Beehr y Newman, “el estrés laboral se localiza en la faceta medioambiental, siendo la respuesta de estrés parte de la faceta de consecuencias personales” (De Rivas Hermosilla & Rodríguez Carvajal, 2011, p. 78). Según el modelo propuesto, la presencia de situaciones frustrantes o estresores; y, las respuestas de la persona a estas situaciones, son las dos condiciones suficientes para hablar de una situación de estrés laboral. Por otro lado, la presencia de otras características o facetas, darán como resultado nuevas posibles consecuencias en el proceso del estrés. Las características personales están compuestas de variables como la personalidad, características socio-demográficas, conductas y otras relativamente estables de la persona, las cuales podrían interactuar con distintos factores estresantes que producirían una variable más amplia en la respuesta de estrés. Por otro lado, el factor de consecuencias organizacionales hace referencia a aquellos comportamientos de los colaboradores durante las situaciones de estrés y que tendrán implicaciones directas en la eficacia de la organización, tales como la rotación, el absentismo o la baja en la productividad; y, finalmente, en la etapa de duración se reconoce la importancia del tiempo en el propio proceso de estrés laboral (De Rivas Hermosilla & Rodríguez Carvajal, 2011).

Años más tarde, se desarrolla un modelo, que tiene como base el propuesto por Beehr y Newman, y que propone que la faceta ambiental del estrés está compuesta tanto por aspectos estresores laborales como por características situacionales y personales. En esta nueva versión del modelo, las características personales podrían dar lugar a distintos tipos de respuesta de estrés. De igual manera, la etapa de afrontamiento y adaptación a la situación del estrés aparecen en este modelo para mostrar aquellas medidas o actos adoptados por la persona para corregir las consecuencias derivadas de las situaciones de estrés (De Rivas Hermosilla & Rodríguez Carvajal, 2011).

En el cuadro inferior se resume el modelo propuesto por Beehr y Newman:

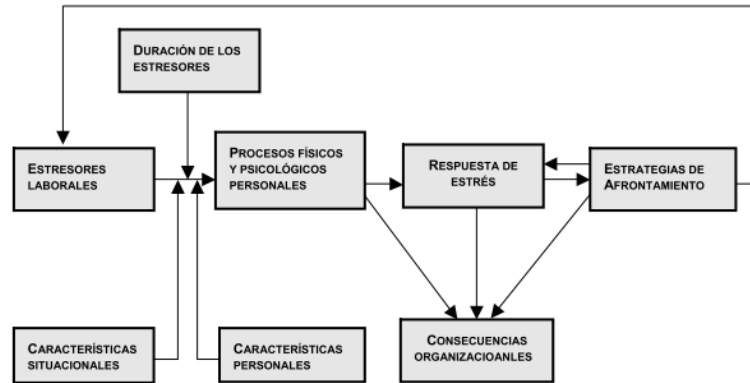


Figura 4. Modelo de facetas ampliado de Beehr y Newman. Fuente: Adaptado de (De Rivas Hermosilla & Rodríguez Carvajal, 2011)

### 2.1.2.5. El modelo de desequilibrio Esfuerzo Recompensa de Siegrist (1996)

El modelo de desequilibrio esfuerzo - recompensa propuesto por Siegrist define “las condiciones de riesgo laboral cuando existe un desajuste debido a la existencia de una alta carga de trabajo junto a bajas recompensas” (Gil-monte, 2010, p. 72). De esta manera, Siegrist propone que el nivel de estrés será consecuencia de un desequilibrio entre la carga de trabajo que posee el colaborador; y, el cumplimiento de las expectativas en cuanto a las recompensas que recibe por parte de las funciones y actividades del cargo, lo cual representa un área muy importante en la vida personal del individuo. Este desequilibrio influirá negativamente en la autoestima y autoeficacia y eficiencia de la persona, por lo que el trabajo perderá su función de regulador emocional y motivador (Gil-monte, 2010).

Según Siegrist, las recompensas son de tres tipos: el control del status profesional, que tiene que ver con aquellos aspectos de la vida laboral y que en ciertos casos pueden representar una amenaza para el desarrollo profesional y personal de la persona, tiene que ver con posibilidad de despido, inestabilidad laboral, traslados, lo que representa un desequilibrio en contraste al esfuerzo laboral que realiza la persona; el aprecio y apoyo por parte de los demás; y, una recompensa económica no adecuada. “En todas esas situaciones, el desequilibrio en situaciones de alto costo/baja recompensa probablemente dará lugar a sentimientos de amenaza, ira, depresión y baja moral.”(Gil-monte, 2010, p. 73).

### 2.1.2.6. La teoría de las demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2007)

La teoría de las demandas y recursos laborales, explica de qué manera las demandas y los recursos laborales tienen efectos directos e indirectos sobre el estrés laboral y la motivación y propone la existencia de relaciones recíprocas entre estas variables (Bakker, 2013). Las demandas y los recursos laborales se encuentran en todos los cargos y puestos de trabajo y son importantes porque son las desencadenantes de dos procesos diferentes: el deterioro de la salud y el proceso motivacional, además también tienen injerencia en el bienestar del colaborador.

En el cuadro inferior se puede analizar la teoría de las demandas y recursos laborales:

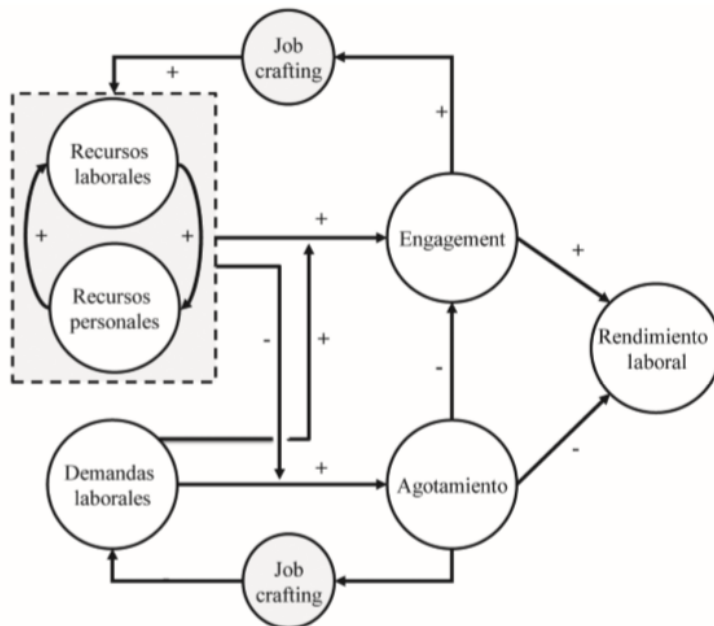


Figura 5. Modelo de la teoría de las demandas y recursos laborales de Bakker & Demerouti. Fuente: Adaptado de (Bakker, 2013)

Como se mencionó anteriormente, el modelo propone que las demandas y recursos laborales son los factores desencadenantes de dos procesos relativamente independientes, conocidos como proceso de deterioro de la salud o burnout (energético) y proceso motivacional. De esta manera, se entiende que las demandas laborales permiten predecir el agotamiento o los problemas de salud psicosomáticos y que los recursos son por lo general los predictores más importantes de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el engagement. Así, las demandas laborales son los únicos predictores del burnout y de la presencia de absentismo o deseo de rotación (Bakker, 2013).

El modelo propone un tercer punto y es que las demandas y los recursos laborales interactúan al momento de lograr generar un bienestar laboral y por ende influir en el desempeño y productividad del colaborador en su lugar de trabajo. Los recursos tales como el apoyo social, la autonomía para realizar las propias actividades, una correcta retroalimentación y las oportunidades de desarrollo se encuentran en la capacidad de amortiguar el impacto de las demandas en el estrés laboral, el agotamiento o el burnout. Es importante también que dentro de estos recursos también encontramos a los personales, mismos que hacen referencia a autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia y a la capacidad propia para controlar e influir en el entorno, esta resiliencia y autoestima positiva permite el establecimiento de metas, el mejoramiento del rendimiento laboral, la satisfacción con la vida y mayor concordancia entre objetivos personales y laborales.

Los estudios sobre el modelo propuesto han demostrado que los colaboradores logran un mejor rendimiento laboral en entornos de trabajos exigentes en los que cuenten con los recursos necesarios, ya que estos entornos facilitarán el compromiso con la compañía y con las funciones a desarrollar. En vista de esto, es importante que la organización pueda ofrecer a sus colaboradores suficientes retos y recursos laborales que permitan generar este engagement e invertir en formarlos con el objetivo de que puedan hacer frente a las exigencias que se presentan en el trabajo y desarrollarse durante el mismo.

#### **2.1.2.6. Análisis sobre los modelos de Estrés Laboral presentados**

Si bien, los 5 modelos presentados anteriormente son los que mayor trascendencia han tenido en las últimas décadas para los estudios relacionados con el estrés laboral, es importante mencionar que para la presente investigación se utilizará el método teórico demanda-control, de Robert Karasek y la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales. Ambos métodos logran explicar el estrés laboral a partir de la relación que surge entre las demandas laborales y el control que puede ejercer una persona en su trabajo, y del apoyo social con el que cuenta para hacer frente a estas demandas (Arias Gallegos, Montes Iturrizaga, & Masías Salinas, 2013). Específicamente dentro del cargo de Preventa, perteneciente al área comercial de la empresa Arca Continental del Ecuador, la presencia elevada o ausencia de demandas laborales podrían estar propiciando la presencia de estrés laboral. De esta forma, se ha visto como oportunidad el uso del modelo teórico propuesto por

Karasek y la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales, para poder entender estas demandas de mejor manera, ya que, al estar enfocadas en los retos que comprometen y motivan al colaborador con la organización se puede trabajar en maneras de generar este sentimiento de adquirir como propios las funciones del cargo, adicional, se puede trabajar en gran medida en el apoyo social que recibe la persona con el objetivo de evitar y disminuir su intención de rotación.

### **2.1.3. Medición y Evaluación del Estrés Laboral**

El estrés laboral es el segundo problema de salud más importante en el entorno laboral, varios estudios sugieren que entre el 50% y el 60% de la rotación país está relacionada con el estrés en el trabajo; y, es por este motivo, que actualmente todas las empresas están obligadas por ley a tratar los riesgos psicosociales que incluyen al estrés laboral como un riesgo para la salud y la seguridad en el lugar de trabajo:

“Existirá un Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del Trabajo que tendrá como función principal coordinar las acciones ejecutivas de todos los organismos del sector público con atribuciones en materia de prevención de riesgos del trabajo; cumplir con las atribuciones que le señalen las leyes y reglamentos; y, en particular, ejecutar y vigilar el cumplimiento del presente Reglamento” (IESS, 1986, p. 1).

Actualmente existen varios estudios que otorgan pasos que ayudan a prever y evitar el estrés en el trabajo; sin embargo, es importante que se adopten medidas apropiadas para ello, siendo clave la evaluación de riesgos. Al igual que con el diagnóstico y la evaluación de todos los riesgos psicosociales y profesionales, la evaluación de riesgos por estrés emplea los mismos principios y metodologías; sin embargo, es importante seguir los pasos propuestos por la (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2009):

1. Identificar los riesgos y a quienes se encuentran en peligro, tomando como guía la existencia de situaciones que denotan la presencia de estrés, tales como rotación elevada, absentismo, accidentes, problemas de salud, entre otros.
2. Evaluar los riesgos y clasificarlos por importancia, tomando en consideración la posibilidad de que el riesgo cause daño, la gravedad que puede generar dicho daño y la frecuencia con la que se exponen los trabajadores al riesgo y al daño que este puede ocasionar.

3. Decidir sobre las acciones preventivas las mismas que pueden incluir una mejora en la comunicación, recompensas por el buen trabajo, otorgar autonomía a los trabajadores, entre otros.
4. Adoptar medidas preventivas desarrollando un plan con actividades, tareas y responsables.
5. Supervisión y revisión de las medidas adoptadas tomando en consideración si las medidas son suficientes, adecuadas y si se están obteniendo los resultados esperados.

Ahora bien, tomando en consideración el análisis realizado a lo largo de esta disertación en cuanto a los modelos de estrés laboral existentes y sus variables, es importante mencionar que existen un gran número de instrumentos y herramientas de evaluación que permiten determinar si existe una situación de estrés laboral y qué factores la están ocasionando, con la finalidad de ejecutar un plan de acción e intervención para estas variables. Entre estos instrumentos encontramos (Merín-Reig et al., 1995):

1. Listados: También denominados “check list”, son útiles para realizar análisis en pequeñas compañías y pretenden evaluar el contexto organizacional; sin embargo, para estos elementos no existe baremación, ni contraste con otras muestras, el análisis es subjetivo en su mayoría.
2. Datos administrativos: Hacen referencia a las bases o datos recogidos en cuanto a: renuncias, absentismo, impuntualidad, quejas, rotación, accidentes, entre otros; y, son importantes debido a que permiten completar la información obtenida y garantizan que los programas de prevención disminuyan los factores antes mencionados.
3. Cuestionarios: Los cuestionarios son una excelente manera de obtener información ya que generan información importante sobre los factores estresores existentes en un ambiente laboral, de qué manera son percibidos por los colaboradores y las consecuencias de los mismos. Así, existen varios cuestionarios que buscan entender y analizar la situación de estrés laboral, varios de los cuales se muestran en la tabla inferior.

Tabla 2. Instrumentos para medir el Estrés Laboral

<b>Modelo Conceptual de las Herramientas</b>				
<b>Cuestionario</b>	<b>Autor</b>	<b>Factores que mide</b>	<b>Validez y Fiabilidad</b>	<b>Disponibilidad</b>
<b>Occupational Stress Inventory</b>	Cooper (1988)	El cuestionario desarrollado por Cooper mide: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Locus de Control</li> <li>✓ Interpretación de los eventos estresantes</li> </ul>	El Occupational Stress Inventory posee una alta confiabilidad ( $\alpha = 0.88$ ) y homogeneidad parcial	Gratuito
<b>Work Stress Inventory Scale</b>	Moos (1974)	El cuestionario desarrollado por Moos mide: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura social del puesto de trabajo</li> </ul>	El cuestionario propuesto por Moss posee una confiabilidad de ( $\alpha = 0.89$ ).	Gratuito
<b>Cuestionario Demanda-Control</b>	Robert Karasek (1979)	El cuestionario de Karasek mide 3 dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyo Social</li> <li>✓ Demandas del trabajo</li> <li>✓ Control sobre el trabajo</li> </ul>	Alfa de Cronbach, obteniendo un índice de $\geq 0.65$	Gratuito
<b>Inventario de Valoración y Afrontamiento</b>	Cano Vindely y Miguel Tobal (1994)	El cuestionario valora 3 tipos de situaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amenazante</li> <li>✓ Desafío</li> <li>✓ Irrelevante</li> </ul> <p>Y, toma en cuenta 6 métodos de afrontamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cognitivo situación y emoción</li> <li>✓ Motor situación y emoción</li> <li>✓ Afrontamiento pasivo y evitativo</li> </ul>	Los coeficientes de fiabilidad alfa de Cronbach oscilan entre 0,72 y 0,94	Gratuito

Para los fines de la presente investigación el instrumento que se utilizará es el “Cuestionario Karasek de demanda y control”, el cual explica el estrés laboral a partir de la relación que surge entre las demandas laborales y el control que puede ejercer una persona

en su trabajo, y del apoyo social con el que cuente para hacer frente a estas demandas (Arias et al., 2014). Posterior al análisis realizado de las escalas del cuestionario, se pudo llegar a la conclusión de que las Demandas que analiza Karasek en su herramienta, están direccionadas a las Demandas Reto, los ítems tienen más relación con los retos que el colaborador pueda tener en sus actividades diarias y que tan desafiado se sienta, que con los obstáculos que se puedan presentar al momento de realizar su trabajo.

Robert Karasek observó que las consecuencias del trabajo, tanto en la salud como en el comportamiento del trabajador, parecían ser resultado de la combinación entre las demandas psicológicas laborales y las características del trabajo relacionadas con la posibilidad de tomar decisiones y usar las propias capacidades. Esto le llevó a proponer un modelo que integrase estos dos tipos de factores. Posteriormente, se había investigado ya una tercera variable: el apoyo social y aquellas relaciones sociales que tienen lugar en el trabajo. Esta sería la tercera dimensión incorporada al modelo, dando lugar a la versión ampliada del cuestionario (Martinez, 2001). El modelo predice, en primer lugar, riesgo de enfermedad relacionada con estrés tomando en consideración la existencia o ausencia de demandas reto; y, en segundo lugar, su relación con el comportamiento activo/pasivo del trabajador (Martinez, 2001). El mismo consta de 29 preguntas: nueve hacen referencia a las demandas reto, diez al control que tiene el colaborador sobre estas demandas; y, diez ítems están relacionados al apoyo social que recibe el colaborador para hacer frente a estas demandas:

El instrumento utiliza la escala de respuesta de tipo Likert:

*Tabla 3. Escala de Likert utilizada en el Cuestionario de Estrés Laboral*

<b>Escala</b>	<b>Valoración</b>
<b>0</b>	Nunca
<b>1</b>	A veces
<b>2</b>	Frecuentemente
<b>3</b>	Siempre

La confiabilidad del Cuestionario fue determinada a través del alfa de Cronbach, obteniendo un índice de  $\geq 0.65$ , adicional, para su valoración se han realizado varias pruebas y estudios que aplican este cuestionario en diferentes investigaciones (Juárez Dongo, 2017).

Es importante no olvidar que, al momento de aplicar el cuestionario para obtener los resultados para la presente investigación, es necesario garantizar la privacidad y anonimato de las respuestas de los trabajadores, con la finalidad de obtener información real en el diagnóstico.

#### **2.1.4. Estrategias de Afrontamiento y Prevención para el Estrés Laboral**

La presencia del estrés laboral trae consecuencias graves tanto para la organización como para la persona que lo padece. Estas consecuencias pueden reflejarse en el trabajador en problemas cardiovasculares, patologías gastrointestinales, crisis nerviosas, entre otros que pueden desencadenar en implicaciones graves sobre su salud; sin embargo, las consecuencias del estrés laboral no afectan solo a los trabajadores; sino que pueden tener efectos también sobre la organización generando posibles pérdidas en el trabajo, incremento del ausentismo, ineficiencias, errores, baja de productividad, entre otros (Peiro Silla, 2001). Ahora bien, existen técnicas de afrontamiento del estrés laboral que permitirán hacer frente a esta enfermedad laboral y evitar las consecuencias mencionadas anteriormente.

El afrontamiento se ha definido como “un conjunto de esfuerzos cognitivos y comportamentales para controlar o reducir las demandas internas o externas creadas por una transacción estresante” (Peiro Silla, 2001, p. 34). Peiró (2001) señala varias maneras de afrontar la situación de estrés, entre ellas encontramos aquellas dirigidas a eliminar o controlar los estresores, aquellas que se dirigen a modificar la apreciación que tiene el colaborador de las situaciones estresoras; y, aquellas que tratan de que esas experiencias no incidan negativamente sobre las respuestas psicológicas o somáticas del organismo. Para Peiró (2001) también existen otro tipo de estrategias que pueden resultar no funcionales tales como la negación o la evitación del problema (Peiro Silla, 2001).

Adicional, existen propuestas acerca de técnicas de afrontamiento centradas en el individuo o técnicas individuales de afrontamiento del estrés, que están dirigidas a reducir los nivel de ansiedad, los pensamientos negativos y las relaciones sociales conflictivas, entre estas técnicas podemos encontrar a las de relajación, respiración, cognitivas y de entrenamiento en habilidades sociales, entre otras; existen también las medidas de intervención sobre la tarea, dirigidas a reducir los problemas que puedan surgir durante el desempeño del trabajo y también aumentar la eficiencia de su desarrollo, tales como el enriquecimiento del puesto de trabajo, creación de grupo autónomos, cambio de actividades,

entre otros; y, encontramos las medidas de intervención sobre la organización, dirigidas a disminuir los problemas relacionados con la organización tales como la comunicación y participación, las relaciones personales y el desarrollo de la carrera dentro de ésta, análisis de los estilos de liderazgo, planes de evaluación, formación, incentivos, etc. (León, n.d.).

Las personas recurren a unas u otras estrategias de afrontamiento tomando en consideración su experiencia previa y lo eficaces que estas estrategias se han mostrado en situaciones de estrés vividas con anterioridad; y, si una estrategia es utilizada pero sin embargo, no contribuye a resolver el problema, la persona intenta utilizar otra alternativa disponible para conseguirlo (Peiro Silla, 2001).

Por otro lado, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) otorga una lista de comprobación que tiene como objetivo prevenir el estrés en el trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2014):

1. Recopilar información acerca de los principales productos o servicios prestados, los métodos de trabajo, el número de trabajadores (hombres y mujeres), las horas de trabajo (incluidos los descansos y las horas extras) y otros aspectos de las condiciones de trabajo que se consideren importantes. Dependiendo de la situación local, se pueden añadir información adicional específica para el área de trabajo analizada.
2. Definir el área o áreas de trabajo a ser revisadas con previa consulta del gerente, los representantes del sindicato y otras personas clave.
3. Realizar un recorrido inicial y leer la lista de comprobación
4. Escribir sus resultados de verificación leyendo cada ítem cuidadosamente y marcando SÍ o NO en “¿Propone alguna acción?” — Si la medida ya se ha tomado correctamente o no es necesaria, marque NO. — Si cree que la medida es necesaria, marque SI. — Utilizar el espacio disponible en “Observaciones” para escribir su sugerencia o anotar su ubicación.
5. Entre los elementos que se hayan marcado con un SÍ, seleccionar aquellos que representen una prioridad y elegir aquellos beneficios a ofrecer y aquellas medidas a ser tomadas.

Discutir los resultados de verificación con otras personas que hayan tomado parte en el recorrido o la discusión y ponerse de acuerdo acerca de los puntos positivos existentes y las medidas que deben tomarse, teniendo en cuenta la aplicación de la

lista de comprobación. Posterior a esto es necesario, comunicar con el gerente y los colaboradores acerca de las medidas propuestas y el seguimiento a la aplicación de estas medidas.

Existen, además, varios manuales de estrés que otorgan estrategias para prevenir este riesgo psicosocial; sin embargo, a pesar de que la gran mayoría tienen relación con el propuesto por la OIT algunos incluyen el comunicarse con los colaboradores implicados o que padecen este riesgo, como obligación empresarial y con el objetivo de que los colaboradores evaluados tengan conocimiento de los pasos a seguir.

#### 2.1.4.1. Estrategias de prevención según la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales DRL (2007)

Varios estudios han demostrado que los colaboradores logran su mejor rendimiento laboral en entornos de trabajo exigentes y con recursos, ya que estos facilitan el compromiso en el colaborador lo que implica que las organizaciones deben ofrecer a sus colaboradores suficientes retos y recursos laborales, incluyendo retroalimentación, apoyo social y una variedad de cambiantes tareas. Sin embargo, también es importante que el colaborador por si solo pueda generar una actitud positiva hacia el trabajo y movilizar sus propios recursos y mostrar proactividad.

En el siguiente gráfico se describen las 4 principales formas de intervención que propone la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales:

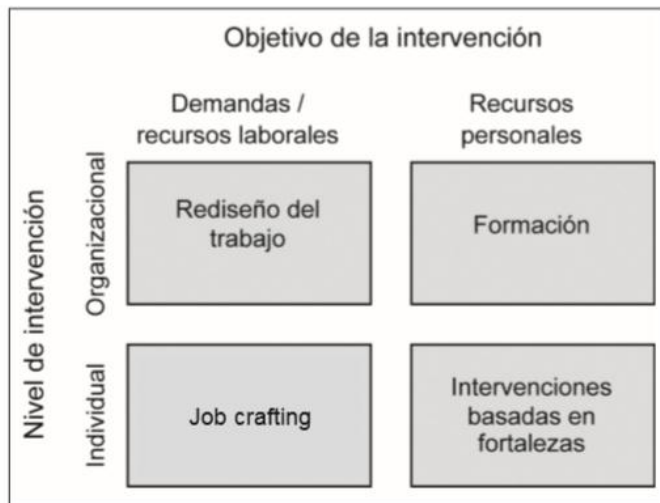


Figura 6. Intervenciones basadas en la teoría de DR laborales. Fuente: Adaptado de (Bakker, 2013)

Como se puede evidenciar en la figura superior existen 4 maneras principales para intervenir frente a las exigencias del trabajo y lograr desarrollar al profesional, sin embargo cada una de estas maneras tienen un nivel de intervención ya sea de manera individual o de manera organizacional, además cada una de las formas detalladas buscan intervenir ya sea en el entorno laboral, es decir demandas o recursos laborales, o en los recursos personales e individuales (Bakker, 2013):

1. La primera es el rediseño del trabajo y es una intervención a nivel organizacional que tiene como objetivo cambiar la fuente de bienestar de los colaboradores, sus demandas y recursos laborales para hacer frente a estas demandas. Consiste en la creación de puestos de trabajo y en determinar las condiciones en las que los colaboradores llevarán a cabo sus tareas, un claro ejemplo puede ser el job office o los horarios flexibles, prácticas que tienen como objetivo elevar el engagement y el rendimiento de los colaboradores.
2. El diseño del trabajo (“job crafting”) es una intervención individual que debería nacer del propio individuo, esta medida tiene como objetivo la modificación del diseño del puesto de trabajo mediante la elección de tareas a realizar, la negociación del contenido del trabajo, y la asignación de nuevos significados a las tareas. El job crafting pretende empoderar al colaborador en el cumplimiento de objetivos y en valorizar las actividades a realizar en el lugar de trabajo.
3. La formación como tercera opción es una de las piezas principales y es clasificada como una intervención a nivel organizacional, consiste en la capacitación a los nuevos colaboradores en nuevas habilidades, conocimientos técnicos y competencias, y tiene como objetivo elevar la autoeficacia, la resiliencia, el optimismo y en breves rasgos facilitar los recursos personales del colaborador, lo que estará relacionado con un cambio positivo en el rendimiento.
4. La intervención basada en las fortalezas como última medida que busca descubrir aquellas fortalezas individuales en los colaboradores y encontrar maneras en las que el colaborador pueda emplearlas en sus actividades laborales diarias. Se considera que el uso de las fortalezas genera motivación al colaborador y lo inducen a actuar de la manera más auténtica y fiel con uno mismo y con la organización, al mostrar autoeficacia en las actividades a realizar.

Así pues, la teoría DRL otorga herramientas y métodos que pueden ser valiosos al momento de intentar cambiar el entorno de los colaboradores, de manera que puedan hacerlo mucho más atractivo y menos agotador. Es una teoría que puede utilizarse como base al momento de generar estrategias e intervenciones, ya sean de manera organizacionales o individuales.

## **2.2. Deserción Laboral**

### **2.2.1. Definición de la Deserción Laboral**

Tinto, como se citó en (Pimienta Jiménez, Carvajal Cabrera, & Calderón Pérez , 2016) menciona que es considerado desertor aquella persona que decide dejar el cargo que desempeña en una compañía a pesar de que, en muchas ocasiones, la renuncia no se presente de manera formal. De esta manera, y tomando en consideración lo anteriormente expuesto el término deserción aplicaría en aquellos funcionarios que desisten de sus funciones y/o su cargo. Queija & Meza (1999, en Abensur Diaz, 2009) indican que, entre las causas que más influyen en la decisión de deserción de una persona, están el factor laboral en un 46.67%, el factor económico en un 36.67%, el factor desmotivación con un 11.67% y el factor salud con un 4.99%.

Esta deserción provoca que la empresa que la sufre, experimente una disminución de su fuerza laboral; y, que el logro de sus objetivos organizacionales también se vea afectado. Así, mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral mayores serán los problemas que se originarán en una organización y en su productividad. Elevadas tasas de deserción laboral pueden poner en entredicho la reputación de la empresa lo que puede generar que esta se vea menos atractiva a los ojos de futuros candidatos y de los colaboradores de la compañía. Adicional, los clientes y beneficiarios de la compañía, pueden cuestionarse la seriedad de la misma, debido al constante cambio de personal. La deserción laboral también genera repercusiones en el ámbito económico ya que la organización pierde lo invertido en la contratación de la persona que decide desvincularse voluntariamente de la empresa, además de en tiempos de reposición y en transmisión de conocimientos y la curva de aprendizaje (Gutierrez, 2013).

Según varios autores, en el proceso de decisión de salir voluntariamente de una organización, existen varios pasos que finalmente contribuyen o no a la toma de esta decisión, entre estos encontramos: la evaluación del trabajo en el que actualmente se encuentra la

persona, el estado emocional resultante del grado de satisfacción o insatisfacción que siente la misma con el trabajo actual; en el caso de que existiera insatisfacción, el pensamiento o deseo de salir de la organización; el análisis del costo que conlleva salir de la organización, la búsqueda de nuevas opciones y alternativas; y, en el caso de que existieran otras opciones, la evaluación de las mismas en cuanto a los factores del trabajo y la comparación de estas nuevas alternativas con el trabajo actual; en el caso de que la comparación realizada termine por favorecer el trabajo actual el colaborador seguirá buscando o simplemente decidirá quedarse dentro de la organización pero ocasionando una disminución en su desempeño; y, en el caso de que el análisis favoreciera la salida de la organización finalmente, se tomaría esa decisión, la salida de la organización (Vázquez, 2001).

## **2.2.2. Modelos Teóricos de la Deserción Laboral**

### **2.2.2.1. Modelo de Deserción Estudiantil de Tinto (1975)**

A pesar de que no se han realizado estudios muy extensos respecto a la deserción laboral, ni definición de modelos como tal, es válido analizar el Modelo de Deserción propuesto por Tinto, quien en el año 1975 propuso un modelo propio de deserción universitaria, mismo que tiene características en común y que puede relacionarse con la deserción laboral en las compañías. Este modelo propone que “el compromiso del estudiante con la universidad donde ingresó, sumado al compromiso que tenga con sus propias metas académicas, serán los determinantes de su persistencia o abandono de la institución” (Saldaña Villa & Barriga, 2010, pág. 618). Menciona, además, que este compromiso también está determinado tanto por los factores propios del estudiante y de su entorno, como por las experiencias que este pueda vivir una vez que sea parte de la universidad. Así, el análisis global de todos estos factores por parte del estudiante, le permitirán determinar si decide seguir siendo parte de la universidad o trasladarse a otra que cumpla con sus expectativas y con sus necesidades (Saldaña Villa & Barriga, 2010).

De esta manera, Tinto propone un modelo compuesto por 5 etapas que pretende explicar a cabalidad el proceso o intención de deserción, este se lo resume a continuación:

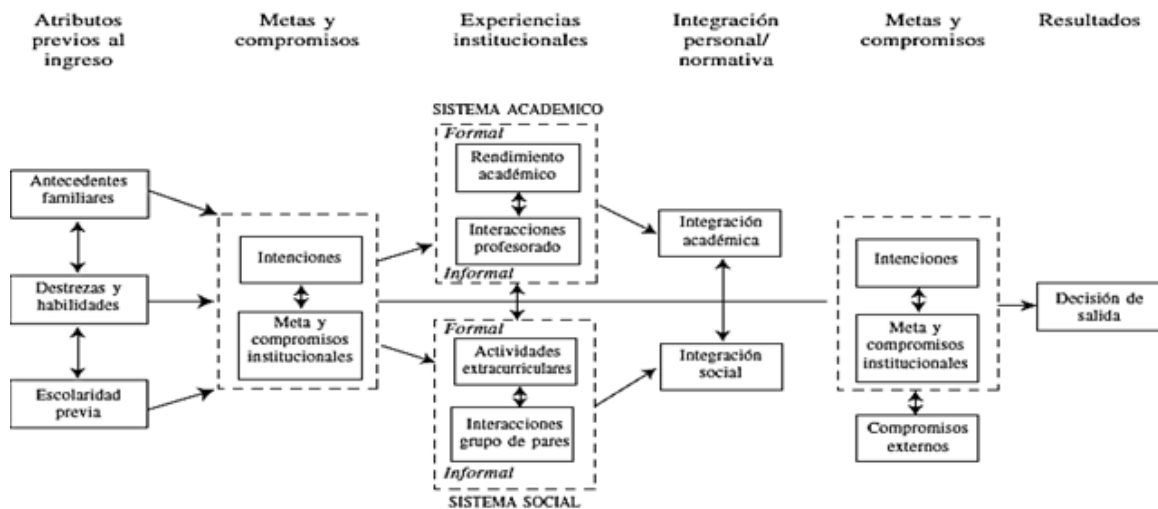


Figura 7. Modelo de Deserción de Tinto. Fuente: Adaptado de (Saldaña Villa & Barriga, 2010)

La primera etapa del modelo hace referencia a aquellas características que existían en el estudiante previo a su ingreso al instituto educativo, entre estos encontramos los antecedentes familiares, las destrezas y habilidades que este poseía; y, la escolaridad previa que pudiera tener (escuela, bachillerato, entre otros). En la segunda etapa, encontramos a aquellas metas y compromisos que posee el estudiante y que se encuentran relacionadas con las motivaciones y aspiraciones académicas de la nueva experiencia que se encuentra a punto de vivir al integrarse a una nueva institución. Es importante mencionar que estas metas y aspiraciones están determinadas por la experiencia previa, esto debido a que, si el estudiante cuenta con una familia comprometida con su educación y que representa un apoyo para él, su nivel de compromiso también será mucho más elevado. La tercera etapa hace referencia a aquellas experiencias que vive y vivirá el estudiante una vez dentro de la institución; estas experiencias se dividen en dos principales, la primera es la que tiene relación con aquellas que se desarrollan en el ámbito académico, como su rendimiento y su relación con sus docentes y superiores en la institución; y, la segunda experiencia tiene relación con el ámbito social, es decir, aquella interacción con sus pares, la participación en actividades extracurriculares, entre otros. Es importante mencionar que un buen equilibrio entre las experiencias obtenidas de cada una de las 2 áreas producirá mejores canales de comunicación y un mejor apoyo por parte de los pares, los cuales podrían elevar o disminuir el compromiso del estudiante en relación con sus metas, objetivos y con la institución como tal. La cuarta etapa se refiere a la integración, apoyo social y académico que logrará el alumno a partir de

las experiencias que ha vivido en la etapa anterior. El autor menciona que, si se desarrollan adecuadamente las etapas 1, 2 y 3, el estudiante logrará un buen rendimiento e interacciones positivas con sus pares, lo que finalmente generará que se sienta integrado de manera total en el ámbito académico, disminuyendo así sus intenciones de desertar. Por el contrario, un alumno que no logre integrarse ni socialmente, ni académicamente en la institución, tendrá mayor probabilidad de abandonar tanto el instituto, como su carrera. Finalmente, en la quinta etapa el estudiante definirá nuevos objetivos, metas y expectativas que esta vez, incluyen a la institución. De esta manera, según el autor la integración en el ámbito académico afectará directamente al compromiso con las metas académicas propias de la institución; y, una adecuada integración en el ámbito social afectará al compromiso del estudiante con la institución. Finalmente, Tinto también argumenta que los compromisos externos juegan un rol significativo en la decisión final de desertar o no de la organización (Saldaña Villa & Barriga, 2010).

#### **2.2.2.2. Análisis**

Una vez evaluado y analizado el modelo propuesto por Tinto, se puede evidenciar que existe gran relación entre la situación que se presenta en el ámbito escolar y en el ámbito laboral, y en la intención de desertación. Si un colaborador que posee conocimientos, habilidades e información importante sobre el cargo, se siente escuchado, valorado y siente que sus ideas y propuestas son aceptadas y tomadas en consideración cumplirá con la primera etapa del modelo propuesto por Tinto y generará desde un inicio, un compromiso y motivación más elevado. Adicional, es importante, que la organización posea un plan de vida tanto familiar como laboral, que permita que se genere un apoyo por parte de la familia del colaborador hacia su trabajo y las actividades que ejecuta. En cuanto a la segunda etapa, es importante que la empresa, sus valores, principios, filosofía empresarial y forma de trabajar, vayan de acuerdo a las expectativas que posee el colaborador una vez que ingresa a la organización, si existe motivación y compromiso con la organización, la intención de desertación será menor. En la tercera etapa propuesta por el modelo de Tinto y en relación con el ámbito laboral, se puede evidenciar claramente que el logro de objetivos y metas; una buena evaluación del desempeño, una adecuada retroalimentación por parte del jefe directo; y, la generación de buenas relaciones laborales, también va a disminuir la intención de desertación de los colaboradores. De esta manera, si el colaborador logra generar una buena

inserción en la cultura organizacional, en el modo de trabajar y el establecimiento de buenas relaciones interpersonales, su nivel de compromiso con la organización y con sus objetivos será mucho mayor y logrará sentirlos como suyos, culminando así con la quinta etapa propuesta por Tinto.

Así, se puede evidenciar que el modelo de deserción propuesto por Tinto también puede ser analizado en comparación con la situación que vive un colaborador dentro de una organización, con las expectativas que posee de la misma y con la intención de deserción que pudiera tener a corto, mediano y largo plazo.

### **2.2.3. Medición y evaluación de la Intención de Rotación y Deserción Laboral**

Existen algunos instrumentos que pretenden medir la intención del colaborador de abandonar su puesto de trabajo, entre estos encontramos los siguientes:

- TIS – 6 (Roodt), 2006
- Cuestionario de Propensión al abandono de la organización (PAO), 1992.
- The Michigan Assessment of Organizations Questionnaire, 1979.
- Escala Likert de la Intención de Rotación, 1993

Tabla 4. Instrumentos de Medición de Intención de Deserción

<b>Modelo Conceptual de las Herramientas</b>				
<b>Cuestionario</b>	<b>Autor</b>	<b>Factores que mide</b>	<b>Validez y Fiabilidad</b>	<b>Disponibilidad</b>
<b>TIS-6</b>	Roodt (2006)	El cuestionario desarrollado por Roodt, mide la intención de deserción/rotación de los colaboradores de una organización. Existen 2 versiones, la primera consta de 15 ítems; sin embargo, la segunda consta de 6 ítems, los mismos que están enfocados a evaluar la dimensión de intención de rotación.	TIS - 6, fiabilidad global de $\alpha = 0,80$ . (Roodt, 2006)	Gratuito
<b>Cuestionario de propensión al abandono de la organización</b>	PAO (1992)	El cuestionario evalúa únicamente la intención de rotación que tienen los colaboradores, en base a 6 preguntas.	Alfa de Cronbach de 0,81 de consistencia interna.	Gratuito
<b>The Michigan Assessment of Organizations Questionnaire</b>	1979	El cuestionario de igual manera mide únicamente una dimensión, la misma que es la intención de rotación, mediante 4 ítems.	El valor del Coeficiente Alfa de Cronbach es de 0,89. (Lazarte, 2016)	Gratuito
<b>Escala Likert de la Intención de Rotación</b>	Begley y Czajka (1993)	El cuestionario desarrollado por Begley y Czajka consta de 2 ítems que permiten medir la intención de rotación.	El instrumento de Begley y Czajka posee un alfa de Cronbach de 0,666 (Vázquez, 2001)	Gratuito

Posterior al análisis de los instrumentos descritos anteriormente, se ha decidido utilizar la herramienta del TIS-6 para el diagnóstico de la intención de rotación de los prevendedores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental. Se ha tomado esta decisión debido a que el cuestionario tiene una validez y confiabilidad de 0,80, lo que asegura que es un test confiable. Es una herramienta que consta de 6 ítems sencillos de analizar. Para la aplicación y el uso de la herramienta, se ha solicitado permiso al autor,

quien autorizó el uso del cuestionario, siempre y cuando se lo cite de manera adecuada y no sea utilizado para fines comerciales (Ver Anexo 1). Finalmente, se solicitó al profesor Jaime Moreno su colaboración con la traducción del cuestionario; sin embargo, este comentó que el cuestionario ya había sido utilizado en anteriores investigaciones una vez realizada la traducción al español y la adecuación del mismo a la realidad del país (Ver Anexo 2). El cuestionario adecuado a la realidad del país consta de 5 preguntas; sin embargo, para la presente investigación se ha decidido aplicar las 14 preguntas de las que consta el cuestionario: las primeras 5 serán analizadas en relación a lo propuesto por el cuestionario con el objetivo de evaluar la intención de deserción que pudiera existir; y, las 8 preguntas restantes, serán utilizadas para analizar a breves rasgos los motivos para que exista esta intención de deserción. Este cuestionario nos permitirá evaluar a cabalidad el porcentaje de rotación laboral y de intención de deserción que existe en los prevendedores; y, acercarnos un poco más a los motivos y razones para que exista este deseo de deserción.

#### **2.2.4. Investigaciones relacionadas con la Deserción Laboral**

Según los artículos de Mahesh Subramony y Brooks C. Holtom de la Universidad de Illinois y la Universidad de Georgetown; y, el *“Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis”*, las empresas con un bajo nivel de deserción de sus empleados generan 4 veces más beneficios que aquellas con un alto nivel de deserción; además, los resultados de las mismas han arrojado información que señala que el incremento en el nivel de abandono de los empleados está correlacionado con la pérdida de productividad y económica de una organización. Dentro de los costos que deberá asumir la compañía y que podrían ocasionar un descenso en la productividad de la misma encontramos a la inversión que debe generar la empresa para cada uno de los procesos de reclutamiento con el objetivo de reemplazar la posición vacante; por otro lado, también se deben contemplar los procesos de inducción, entrenamiento y de bienvenida, que también se ejecutan con el objetivo de minimizar la pérdida de productividad y generar más motivación en el nuevo colaborador que ingresa a la compañía; adicional, también se generarán pérdidas para la empresa en tanto que, aquellos perfiles y colaboradores que salen de la organización se llevan consigo el *“know how”*; es decir, la manera en la que se realizan las funciones del cargo y la experticia. Otra de las desventajas también se puede evidenciar claramente en la desmotivación y sensación de abandono que se generará en los colaboradores que permanecen en la compañía,

la pérdida de un compañero, además de la distribución de la carga de trabajo que se deberá realizar de manera inmediata con el mismo objetivo de no bajar la productividad de la compañía y evitar la interrupción de los proyectos que el antiguo colaborador tenía a su cargo (Treilhes, 2017).

Como se ha mencionado con anterioridad la deserción laboral provoca que una empresa experimente una disminución de su fuerza laboral lo que puede ocasionar que los logros de sus objetivos organizacionales se puedan ver afectados. Así, mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral mayores serán los problemas o dificultados que se originarán en una organización. Según los estudios realizados por la consultora PWC en Saratoga en el año 2013, acerca de la efectividad del recurso del Capital Humano, México es uno de los países con más deserción laboral voluntaria (8.9 %), lo que representa cerca de 10 millones 800 mil personas que decidieron dejar sus puestos de trabajo de manera voluntaria. En América Latina existe un nivel de porcentaje de 3.4%, lo que también representa un porcentaje muy elevado si lo comparamos con los resultados obtenidos en Estados Unidos y en Europa, los cuales tienen medias de deserción laboral de 6.2% y 4.6% respectivamente. Adicional, otros resultados del mismo estudio, demuestran que una de las generaciones que ha tenido un incremento crítico en la deserción laboral durante los últimos años es la Generación Y o Millennials, generación integrada por las personas que nacieron entre 1975 y 1995, es importante mencionar que actualmente casi el 50% de la fuerza laboral está integrada por la Generación Y; y que este número va en aumento (Gutiérrez Martínez, 2016).

### **2.2.5. Estrategias de Prevención para evitar la Deserción Laboral**

Actualmente, existe una diferencia muy grande entre el contrato de trabajo legal y el contrato de trabajo psicológico. Puede que un colaborador esté obligado de manera legal a desempeñar sus funciones, sus actividades y sus labores dentro de una organización pero que, sin embargo, no se sienta ligado o unido a la misma; por otro lado, el tener un contrato de trabajo psicológico y emocional que conecte al colaborador con la empresa, puede generar un rendimiento mayor del colaborador, un compromiso con la organización y con el puesto, y un incremento de su desempeño. Así, en la actualidad el compromiso de las personas con la organización constituirá una parte importante para generar un aumento en la productividad, y por ende una disminución en la intención de desertar. El compromiso laboral está definido

como el nivel de identificación y de involucramiento que tiene el colaborador con la organización en la que realiza sus funciones diarias (Galicía, 2001).

Estudios han definido que existen 3 fuentes para generar compromiso (Galicía, 2001):

1. Características personales que engloban la necesidad de logro, de reto, los intereses centrales en la vida y que tanto el trabajo cumple con estos intereses y las relaciones interpersonales que existen en el ámbito laboral.
2. Características del trabajo que están direccionados a generar una identidad con la tarea, sentirla como suya, obtener reconocimiento por la ejecución al mismo tiempo que retroalimentación; y, finalmente, sentir el trabajo como un reto, como algo propio.
3. Experiencias en el trabajo que tienen relación con las actitudes de los compañeros hacia el colaborador, el sentirse importante y valorado en la organización, el cumplimiento de sus expectativas, la recompensa que recibe por la ejecución de sus actividades, la confianza por parte de los superiores, la capacitación y formación que podría recibir para potenciar su trabajo y sus conocimientos; y, sobre todo, el interés en su trabajo.

Así pues, es importante reconocer que el compromiso emocional que la persona logre generar con la organización tendrá repercusiones en la decisión de continuar en la compañía o dejarla. Es necesario enfocarse en los lazos emocionales que el colaborador pueda generar al percibir que existe satisfacción de sus necesidades personales y de sus expectativas laborales, con el objetivo de que logre disfrutar de su trabajo y de su permanencia en la organización. Adicional, es importante enfocarse en concientizar a la persona en cuanto a las inversiones de tiempo, esfuerzo y costos que perdería en el caso de dejar la organización; y, sobre todo invertir en capacitaciones o formaciones en el colaborador con el objetivo de crear compromiso normativo o de deber, que eviten que este tome la decisión de salir de la compañía (Galicía, 2001).

Por otro lado, la calidad de vida es también un factor determinante al momento de generar permanencia de un colaborador en la compañía. Según estudios, existen algunas variables a tomar en consideración si se busca elevar o mejorar la calidad de vida de los colaboradores de una organización. En el cuadro inferior, se resumen estas variables (Zambada et al., 2012):

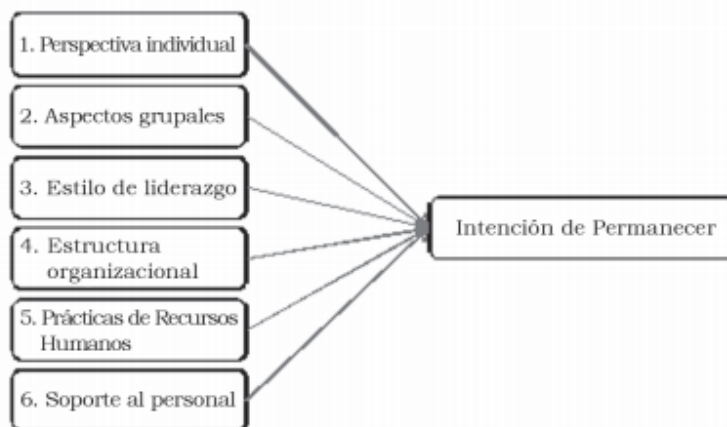


Figura 8. Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo. Fuente: Adaptado de (Zambada et al., 2012)

La primera variable hace relación con la perspectiva individual que posee la persona acerca de su lugar de trabajo tales como la satisfacción, el compromiso y el conocimiento de la organización, entre otros. La segunda, está relacionada con el ambiente y clima laboral que se maneja en la organización, la relación entre compañeros y el trabajo en equipo; la tercera se refiere al estilo de liderazgo que manejan los superiores o jefes, la forma en la que se toman las decisiones, la retroalimentación y reconocimiento hacía el colaborador. La cuarta dimensión se refiere a los procedimientos, estructura, procesos y orden que se maneja dentro de la compañía. La quinta, hace referencia a las oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto profesional como personal que el colaborador pueda experimentar a corto, mediano y largo plazo, la evaluación del desempeño y el reconocimiento. Y, finalmente, la sexta dimensión se refiere al soporte y apoyo que reciba el colaborador en cuanto a la ejecución de sus tareas, la estabilidad que el trabajo le otorgue, planes de salud, o el cumplimiento de las expectativas que posea el colaborador (Zambada et al., 2012).

De esta manera, se puede entender que tanto la calidad de vida como el compromiso que genere el colaborador con la compañía, van a desencadenar en su futura decisión de mantenerse dentro de la misma o no. Un bajo interés por los factores antes mencionados, englobados en la calidad de vida y compromiso, va a generar inconformidad y desconfianza por parte de los colaboradores con la compañía, lo que a largo plazo va a ocasionar un aumento en el ausentismo, la intención de deserción y por ende los índices de rotación en la empresa.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Alcance**

El alcance de la presente investigación es de tipo correlacional ya que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández, 2014). En la presente investigación se pretende encontrar información y analizar dos variables principales: la incidencia del estrés laboral (variable 1) en la intención de deserción (variable 2) de los prevendedores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental, para una vez analizada y correlacionada la información encontrar oportunidades de mejora.

### **3.2. Diseño**

La presente investigación tiene un diseño no experimental, ya que se basa únicamente en la observación y el estudio de las variables o fenómenos tal y como se presentan, y que se dieron en su contexto natural sin la influencia del investigador. Además, la investigación será de tipo transeccional descriptivo, porque tiene una base teórica que lo sustenta y se centrará en analizar el estado de dos variables en un momento dado y la relación entre estas variables en un punto específico en el tiempo. El levantamiento de información y la recolección de datos se realizará de cada una de las variables, en un tiempo determinado, con un previo análisis de la misma con la finalidad de otorgar información importante para la toma de futuras decisiones respecto a lo diagnosticado (Dzul Escamilla, 2013).

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Aplicación de Encuestas**

Dentro de los 3 negocios de Arca Continental (Coca Cola, Tonicorp e Inalecsa) existen 242 prevendedores, distribuidos en los diferentes Centros de Distribución (Coca Cola Norte y Sur, Tonicorp Norte y Amaguaña, e Inalecsa) lo que vendría a representar la población total para la presente investigación. Tomando en consideración un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, la muestra total a la que se pretendía aplicar las herramientas dentro de la presente investigación es de 149 prevendedores; sin embargo, gracias al apoyo de las áreas y de los colaboradores se logró aplicar los instrumentos a una muestra de 195 personas. Es importante mencionar que la muestra para la presente investigación fue de

conveniencia por accesibilidad de los sujetos de investigación; y, que, no se discriminaron datos por edad ni por antigüedad dentro de la compañía.

### **3.3.2. Ejecución de Entrevistas**

Para la realización de las entrevistas para identificar aquellos factores que los prevendedores perciben como causales para la deserción, se llevaron a cabo 3 desayunos con un grupo objetivo de prevendedores en los Centros de Distribución de Coca Cola Calderón, Tonicorp Amaguaña e Inalecsa, de la compañía. El grupo objetivo fue de total 28 personas, 13 de Coca Cola, 10 de Tonicorp, y 5 de Inalecsa y se lo seleccionó tomando en consideración aquellos colaboradores que ingresaron a la compañía a partir del mes de agosto del 2018, fecha en la que la investigadora inició a trabajar en la empresa y apoyó en el proceso de contratación e inducción de los colaboradores pertenecientes al grupo objetivo.

### **3.4. Fuentes de información**

La información utilizada para la presente investigación es tomada de fuentes secundarias, tales como libros extraídos de la biblioteca de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador, artículos científicos y estudios que se han desarrollado en otros países acerca del estrés laboral y de la intención de deserción, adicional se tomó información de revistas científicas. Por otro lado, también se obtuvo información de fuentes primarias, a partir de la aplicación de los instrumentos (Cuestionario de Karasek, TIS-6), mismos que permitieron recabar información real y actual que contribuya al desarrollo y análisis de los datos para la investigación.

### **3.5. Proceso Metodológico**

La ejecución de la presente investigación y de la aplicación de las encuestas y realización de entrevistas dentro de la organización tuvo su éxito debido a que la investigadora trabaja dentro de la misma desde hace más de un año; sin embargo, para la autorización se tuvo un primer acercamiento con la Jefa de Reclutamiento y Selección, Stephanie Delgado, además jefa de la investigadora, quien aprobó el tema. Posterior al primer acercamiento verbal realizado durante la primera semana del mes de enero 2019, se solicitó a la Gerente de Capital Humano una reunión, con el objetivo de obtener también su autorización para la ejecución de la investigación. El día 04 de junio del 2019 se firmó un documento de autorización por parte de la Gerente de Capital Humano, mismo que permitía aplicar los dos instrumentos en

los diferentes negocios de la compañía y llevar a cabo las entrevistas (ver Anexo 3). La autorización para el estudio a realizarse se dio por una necesidad de las dos partes, puesto que para la compañía es importante conocer el nivel de estrés presente en el cargo de preventa y su intención de deserción, debido a los altos índices de rotación que se tiene en los cargos comerciales y específicamente en preventa, por otro lado, también fue de beneficio para los investigadores ya que gracias a la ejecución de la investigación se logrará la obtención del título profesional en Psicología Organizacional.

### **3.5.1. Aplicación de Encuestas (Cuestionario Karasek y TIS-6)**

Para la aplicación de las encuestas se acordó en una primera instancia la revisión y autorización de los instrumentos a aplicar, por parte de la Jefa de Reclutamiento y Selección, con el objetivo de validar su confiabilidad y validez y utilizar los instrumentos más idóneos para obtener la información más relevante. Para esto, y después de haber realizado una comparación entre varios instrumentos, se propuso utilizar 2 herramientas, el Cuestionario de Demanda-Control propuesto por Karasek (Ver Anexo 4), con la finalidad de evaluar estrés laboral y el TIS-6 (Ver Anexo 5) direccionado a evaluar la intención de deserción. Una vez definidas estas herramientas en el mes de marzo, se realizó un segundo acercamiento con la jefa de Reclutamiento y Selección, quien aprobó la aplicación de las mismas a todos los prevendedores.

Ahora bien, debido al interés y al objetivo de la investigación de evaluar el estrés laboral y su relación con la intención de deserción en los 3 negocios, fue necesario tener un acercamiento con cada uno de los Coordinadores de Capital Humano y Jefes de Venta de Coca Cola Sur y Norte, Tonicorp Norte y Amaguaña, e Inalecsa; esto con el objetivo de conocer en qué fecha y a qué hora la investigadora podía acercarse a aplicar las encuestas. Es importante mencionar que para la obtención de resultados se acordó aplicar las herramientas de manera física en las diferentes agencias de la compañía, esto debido a que, al ser un cargo comercial y de campo, los colaboradores no poseen usuario ni computadora a la que acceder a responder las encuestas de manera digital. Como parte del protocolo que se indica para la aplicación de encuestas, se procedió a emitir el consentimiento informado (Anexo 6) mismo que se socializó con la jefa de Reclutamiento y Selección y con los Coordinadores de Selección de los diferentes negocios antes de la aplicación de las encuestas.

Una vez analizados los factores mencionados con anterioridad, se acordó con cada Coordinador de Reclutamiento y Selección, realizar la evaluación al personal en las siguientes fechas:

Después de solicitar el permiso pertinente a Gustavo Dávila, Coordinador de Personal de Coca Cola Calderón y a Edison Ortiz, Jefe de Ventas, se dio apertura para evaluar de manera presencial al grupo de 35 prevendedores el día 20 de junio del 2019, de 07h00 am a 07h20 am (Ver Anexo 7). Para esto se utilizaron esferos y copias impresas del consentimiento informado y de los diferentes instrumentos. Para iniciar con la aplicación se solicitó a los colaboradores firmaran el consentimiento informado, una vez firmado se retiró a cada uno el documento y se procedió a otorgarles las herramientas a contestar. La aplicación de los instrumentos tuvo una duración de 30 minutos.

Para poder realizar la aplicación en Coca Cola Sur, se solicitó permiso a Iván Beltrán, Coordinador de Personal y a Dario Argudo, Jefe de Ventas, mismos que dieron apertura para realizar la aplicación de instrumentos el día 15 de julio del 2019 (Ver Anexo 8). De igual manera, se realizó la aplicación de los instrumentos de manera física, y se utilizaron los mismos materiales y el mismo procedimiento que en el caso de Coca Cola Calderón. En esta ocasión se realizó la aplicación de los instrumentos a 38 prevendedores de la Agencia de Coca Cola Sur.

En el caso de Tonicorp se solicitó autorización para acceder a las diferentes agencias a Byron Pito, Coordinador de Personal de ambas agencias y a Mauro Zambrano, Jefe de Ventas de Tonicorp Amaguaña y Edison Rosero, Jefe de Ventas de Tonicorp Calderón (Ver Anexo 9). Para realizar la aplicación de las encuestas en Tonicorp Amaguaña, solicitaron a la investigadora acercarse el día sábado 22 de junio a las 6h30, donde se realizó el mismo procedimiento, y se logró aplicar las herramientas a 42 prevendedores. En el caso de Tonicorp Calderón, la aplicación de las encuestas se la realizó el día 19 de junio de 2019 a las 6h30 am, donde se logró obtener información de 39 prevendedores, siguiendo el mismo procedimiento antes indicado.

Finalmente, para la aplicación de las encuestas en Inalecsa, Elena Morales, Coordinadora de Capital Humano y Edison Valle, Jefe de Ventas, solicitaron a la investigadora acercarse el día lunes 10 de junio de 2019, a las 6h30 am (Ver Anexo 10) a realizar la aplicación de las

encuestas a los 41 prevendedores de la Agencia. La aplicación de las encuestas tuvo una duración de 30 minutos aproximadamente.

Las encuestas aplicadas y la información obtenida corresponden a un total de 195 prevendedores, es importante mencionar que, debido a la naturaleza del trabajo y a la premura en salir a ruta a continuar con sus labores, no se pudo aplicar las herramientas al 100% de los prevendedores de todas las agencias; sin embargo, es un grupo representativo que permitió obtener la información necesaria para proceder con el análisis.

Una vez culminada la fase de recolección de información, se procedió a ingresar las respuestas de cada una de las encuestas de manera manual a la plataforma de Google Forms, con el objetivo de facilitar el posterior análisis de los datos. El total de respuestas obtenidas fue de 185, 10 encuestas fueron descartadas del análisis (5,1%) debido a que los colaboradores no contestaron a cabalidad el 100% de las preguntas.

Con el número de respuestas y la información obtenida se procedió a realizar la tabulación de datos. Para iniciar, se analizaron las herramientas por separado con el objetivo de recabar información importante del nivel de Estrés Laboral (Cuestionario Demanda-Control de Karasek) y de la Intención de Deserción (TIS-6), es importante mencionar además que el análisis de información también se lo realizó por separado en cada agencia, con la finalidad de poder encontrar las diferencias entre las mismas (Coca Cola, Tonicorp e Inalecsa). Posterior a este análisis, se procedió a analizar y concatenar la información mediante el método IBM-SPSS, un software de análisis que proporciona informes y análisis estadísticos y que permite correlacionar dos variables, en este caso el estrés laboral y la intención de deserción. Además, como se mencionó con anterioridad, se realizó un análisis adicional de las preguntas restantes (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14) del TIS-6 que permitieron recabar información más completa de las razones para que exista o no deserción laboral en cada negocio, es importante mencionar que, para el análisis de la herramienta, tal como lo indica el manual y el autor se utilizaron únicamente las 5 primeras preguntas de la herramienta.

### **3.5.2. Realización de Entrevistas**

Para la realización de las entrevistas en los diferentes Centros de Distribución, se seleccionó un grupo objetivo tomando en consideración a aquellas personas que ingresaron a la compañía desde el mes de agosto del año 2018 con la finalidad de poder evidenciar aquellos factores que los prevendedores perciben como causales para su deserción. Así, para poder acceder a información importante y real se planificó un desayuno con cada grupo objetivo en sus lugares de trabajo y tuvo su éxito debido a que la investigadora ha participado en los procesos de selección e inducción de los colaboradores que participaron del grupo objetivo. Para la autorización se tuvo un primer acercamiento con la Jefa de Reclutamiento y Selección, Stephanie Delgado, además jefa de la investigadora, quien aprobó la metodología y la asistencia a los diferentes Centros de Distribución para llevar a cabo los desayunos. Como parte del protocolo que se indica para llevar a cabo las entrevistas, se procedió a emitir el consentimiento informado (Anexo 11) mismo que se socializó con la Jefa de Reclutamiento y Selección y con los Coordinadores de Selección de los diferentes negocios antes de la aplicación de las encuestas. Así, como metodología utilizada para poder obtener información relevante por parte de los colaboradores en el desayuno se les solicitó indicarán aquellos aspectos positivos y negativos que ellos consideran existen referente a:

- Jornada aboral y actividades del cargo de preventa, lo que hace referencia al factor de demandas y control propuesto por Karasek en su cuestionario.
- Estilo de Liderazgo por parte de Supervisores y Jefes de Venta, lo que pretende obtener información real referente al apoyo social que los colaboradores perciben por parte de sus superiores.

Para la ejecución de los desayunos la investigadora realizó la compra de bolones, yogurt, cereal, café, y jugo y posterior a la autorización correspondiente, asistió a los diferentes Centros de Distribución en las fechas propuestas.

Para poder llevar a cabo los desayunos en el Centro de Distribución de Coca Cola Calderón, se solicitó autorización a Gustavo Dávila, Coordinador de Personal de Bebidas (Coca Cola) Calderón y a Edison Ortiz, Jefe de Ventas, se dio apertura para evaluar de manera presencial al grupo de 13 prevendedores el día 21 de marzo del 2019, de 07h00 am a 08h30 am (Ver Anexo 12). En una primera instancia se solicitó a los participantes que firmarán el

consentimiento informado, se les otorgó el desayuno y se procedió a indagar en los aspectos antes mencionados.

El mismo procedimiento se llevó a cabo en Tonicorp, donde se solicitó autorización para acceder a la agencia a Byron Pito, Coordinador de Personal y a Mauro Zambrano, Jefe de Ventas de HTC Amaguaña (Ver Anexo 13), mismos que solicitaron a la investigadora acercarse el día lunes 08 de abril. Y, finalmente, en el negocio de Inalecsa, se solicitó a Elena Morales, coordinadora de Capital Humano el permiso (Ver Anexo 14), misma que autorizó a la investigadora a acercarse el día 19 de abril del 2019, fecha en la que se llevó a cabo el mismo proceso que en Coca Cola y Tonicorp para obtener información relevante.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Análisis de resultados: Aplicación de encuestas**

#### **4.1.1. Evaluación del Nivel de Estrés mediante el uso de la Escala Demanda-Control de Karasek**

Una vez obtenidos los datos mediante el cuestionario Escala Demanda-Control de Karasek se procedió a realizar un análisis del nivel de confiabilidad de cada escala que mide el cuestionario, lo que arrojó los siguientes resultados:

- La escala de demanda tiene una confiabilidad de 0.754, lo que demuestra un nivel de confiabilidad adecuado; sin embargo, posterior al análisis individual de cada uno de los ítems, se decidió eliminar la pregunta 4 de la escala ya que su eliminación mejora el nivel de confiabilidad a 0.81. Adicional, la pregunta 4 es un ítem inverso, y se encontró que no funcionó en la muestra, por lo que su eliminación mejoró en gran medida la escala.
- La escala de control posee una confiabilidad de 0.49, lo que demuestra que esta variable no resulta significativa en la muestra, por lo que la escala, en la presente investigación, no puede ser analizada ni utilizada. Esto puede deberse a que la gran mayoría de ítems de la escala son de codificación inversa, lo que en la población ecuatoriana genera confusión; adicional, la muestra de colaboradores que contestaron la encuesta son en su gran mayoría bachilleres, por lo que muy probablemente y debido a su nivel de educación no existió una comprensión adecuada de este grupo de preguntas.
- La escala de apoyo social tiene un nivel de confiabilidad de 0.689, lo que demuestra que tiene un nivel de confiabilidad adecuado, pero no excelente por lo que, posterior al análisis de los ítems y con el objetivo de mejorar el nivel de confiabilidad se decidió eliminar la variable 21, misma que de igual manera es un ítem inverso y no es significativo en la muestra, por lo que su eliminación aumenta el nivel de confiabilidad de la escala a un 0.838.

Si bien el hecho de que no se pueda analizar la escala de control, genera inconvenientes para la presente investigación, se realizará un análisis de los resultados de las escalas de demanda y de apoyo social y se analizará esta información con los resultados obtenidos en

las entrevistas realizadas a los prevendedores para analizar las razones para su intención de desertión, adicionalmente se evidenciará la asociación existente entre las escalas de demanda y apoyo social del cuestionario de estrés laboral de Karasek, con las dimensiones de intensidad de rotación y búsqueda de oportunidades del cuestionario TIS 6.

El primer paso fue obtener la media y la desviación estándar de cada factor con el objetivo de agrupar las respuestas de manera individual y obtener información más precisa. El análisis también se lo realizó de manera separada por cada uno de los negocios que existen en Arca Continental Ecuador (Coca Cola, Tonicorp e Inalecsa).

#### 4.1.1.1, Análisis de Resultados - Coca Cola

A continuación, se presentan los resultados de Coca Cola obtenidos en base a las Demandas Reto y Apoyo Social, del estrés laboral según el Cuestionario de Karasek:

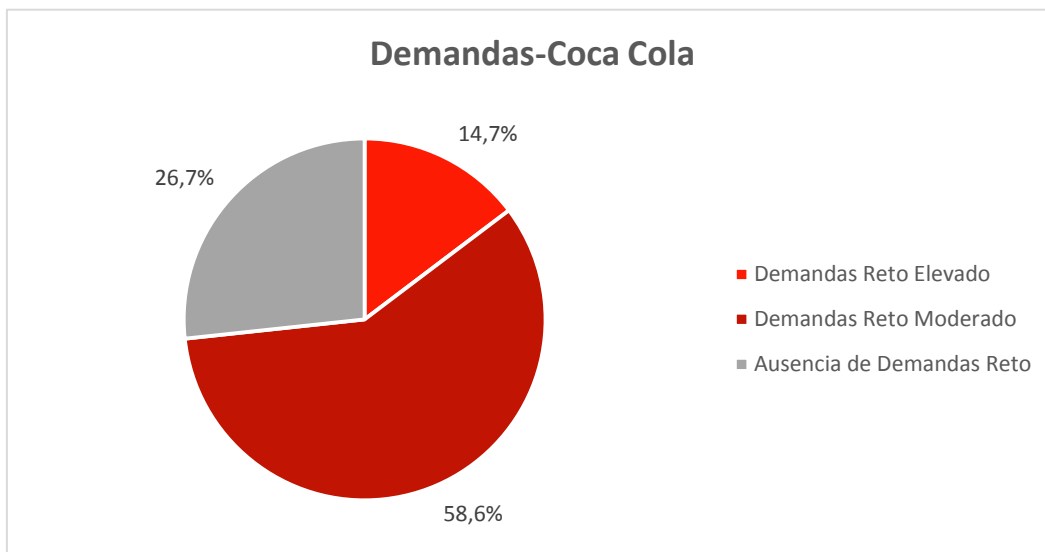


Figura 9. Resultados Demandas-Coca Cola

Según la figura 9, el 14,7% de colaboradores indican que existen demandas tipo reto elevadas en la organización y en el cargo, y un 26,7% mencionan que no sienten demandas reto en lo absoluto, lo que, en base a la información teórica obtenida, puede estar generando estrés laboral en ambos casos. Aunque las demandas laborales no sean necesariamente negativas pueden suponer un obstáculo cuando requieren un esfuerzo elevado y la persona no se encuentra suficientemente preparada y viceversa (Bakker, 2013). Tanto la existencia de demandas reto elevadas como la ausencia de las mismas predisponen a que un colaborador sufra de distrés, en el caso de que no exista un adecuado control y apoyo social; por otro lado,

y en caso de que estos dos últimos factores sean idóneos con demandas reto elevadas va a existir eustrés o estrés positivo que permite que el colaborador cumpla con sus funciones diarias.

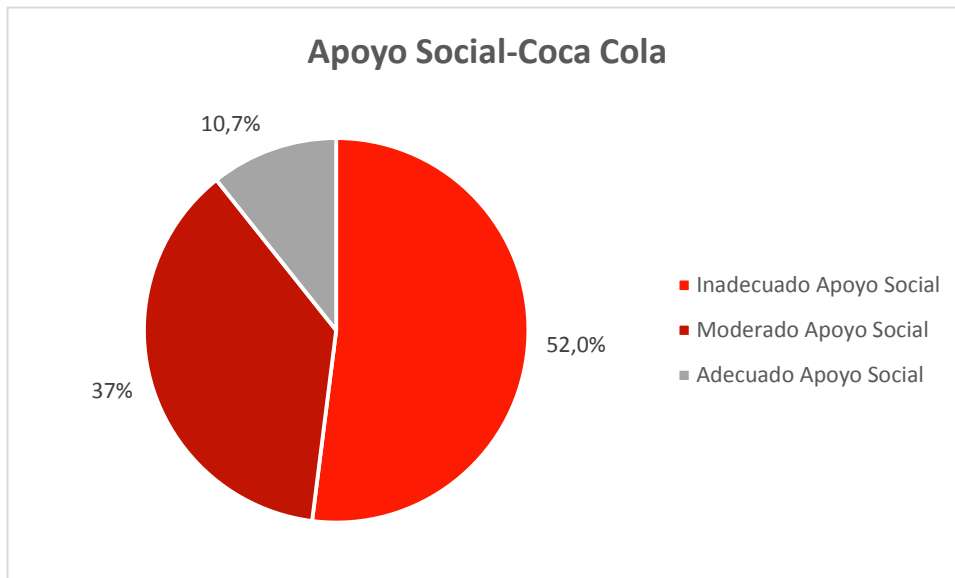


Figura 10. Resultados Apoyo Social-Coca Cola

Según la figura 10, el 52% de colaboradores pertenecientes al negocio de Coca Cola indican poseer un inadecuado apoyo social que facilite la ejecución de sus actividades y permita hacer frente a las demandas reto que tiene su cargo o puesto de trabajo. Las relaciones laborales o escolares muchas veces son las únicas que una persona posee fuera de su ámbito familiar, por lo que la cotidianidad y calidad de estos vínculos hará que resulten sumamente importantes al momento de brindar información y para las funciones de acompañamiento y apoyo (Dabas & Perrone, 1999).

#### 4.1.1.2. Análisis de Resultados-Inalecsa

A continuación, se presentan los resultados de Inalecsa obtenidos en base a los componentes de Demandas Reto y Apoyo Social según el Cuestionario de Karasek:

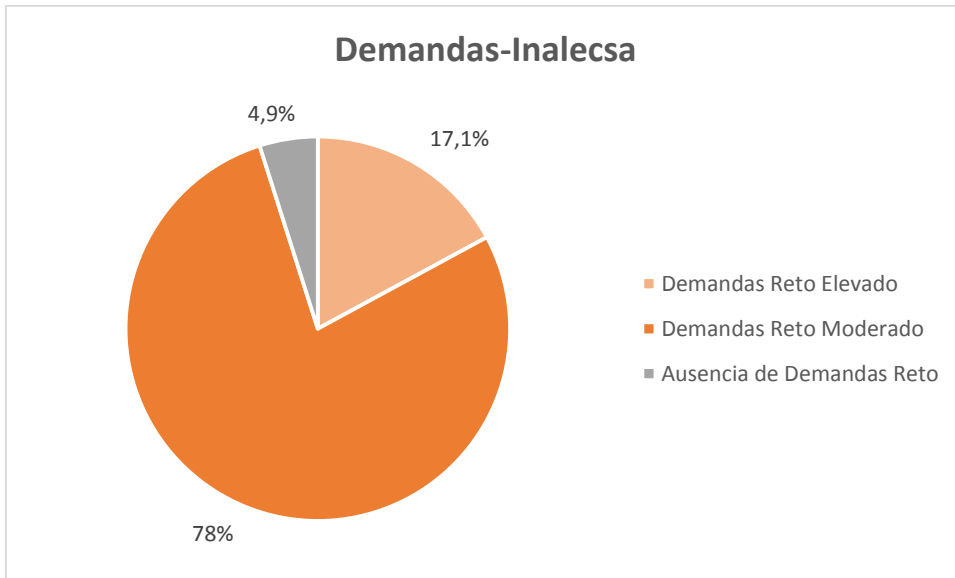


Figura 11. Resultados Demandas-Inalecsa

Según el análisis realizado a las demandas en el negocio de Inalecsa, se puede evidenciar que un 17,1% de colaboradores indican que existen demandas reto elevadas en su cargo y en su lugar de trabajo; y, solamente un 4,9% señalan que no existen demandas reto. El porcentaje mayor de colaboradores (78%) indican la existencia de demandas reto moderadas en su lugar de trabajo, por lo que, y tomando en consideración teoría DRL, es necesario correlacionar este aspecto con los recursos laborales como factores desencadenantes de los procesos de deterioro de la salud (distrés) y del proceso motivacional (Bakker, 2013).

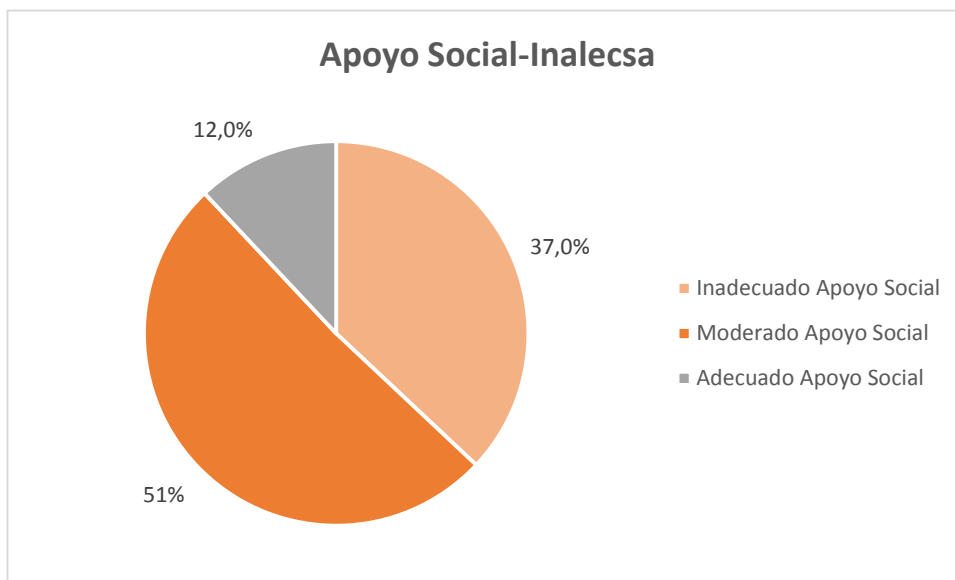


Figura 12. Resultados Apoyo Social-Inalecsa

Según el Gráfico 12, el 12,2% de colaboradores pertenecientes al negocio de Inalecsa, indican la existencia de un apoyo social adecuado por parte de supervisores, jefes o compañeros de trabajo para la ejecución de sus actividades y labores en la compañía. Sin embargo, un alto porcentaje de colaboradores (un 37%) indica la inexistencia de un apoyo social adecuado, lo que podría estar propiciando a la existencia de estrés en un grupo representativo de colaboradores ya que el apoyo social actúa previniendo o disminuyendo las respuestas del individuo ante el estrés (Beltrán, Baltazar, Moreno, & Santacruz, 2013).

#### 4.1.1.3. Análisis de Resultados-Tonicorp

A continuación, se presentan los resultados de Tonicorp obtenidos en base a las escalas de Demandas Psicológicas y Apoyo Social del estrés laboral según el Cuestionario de Karasek:

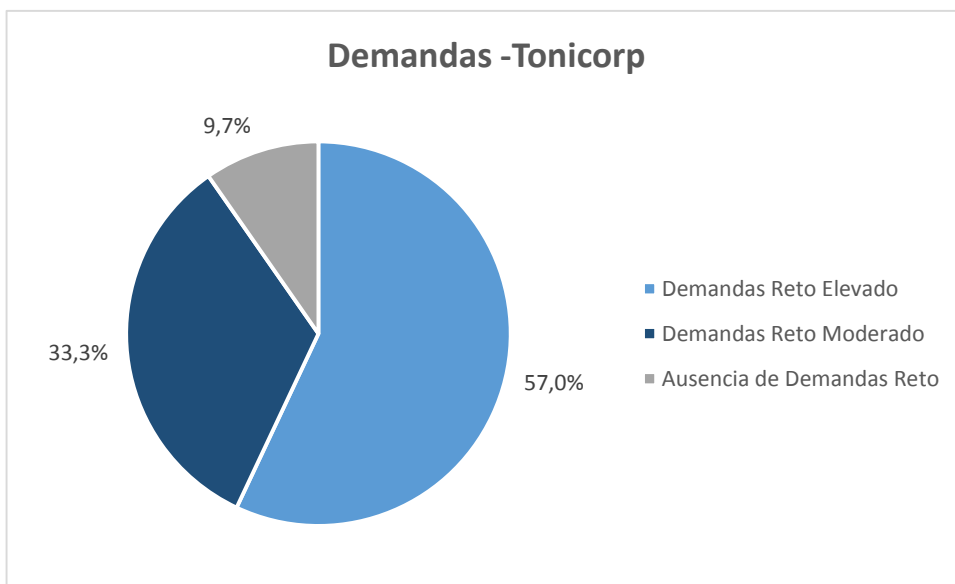


Figura 13. Resultados Demandas-Tonicorp

Según los análisis del factor demanda-reto, el 57% de colaboradores de Tonicorp, mencionan que existen demandas reto elevadas en su lugar de trabajo y en las actividades que ejecutan diariamente. Y, únicamente un 9,7%, señalan la inexistencia de demandas reto en su lugar de trabajo. La presencia elevada o ausencia de demandas laborales son generalmente los principales predictores de agotamiento o de los problemas de salud psicosomáticos, por lo que, en este caso la existencia de demandas reto elevado (57%) dependerá en gran medida del control y apoyo social de los colaboradores para hacer frente a estas demandas para contribuir a la presencia o ausencia de distrés.

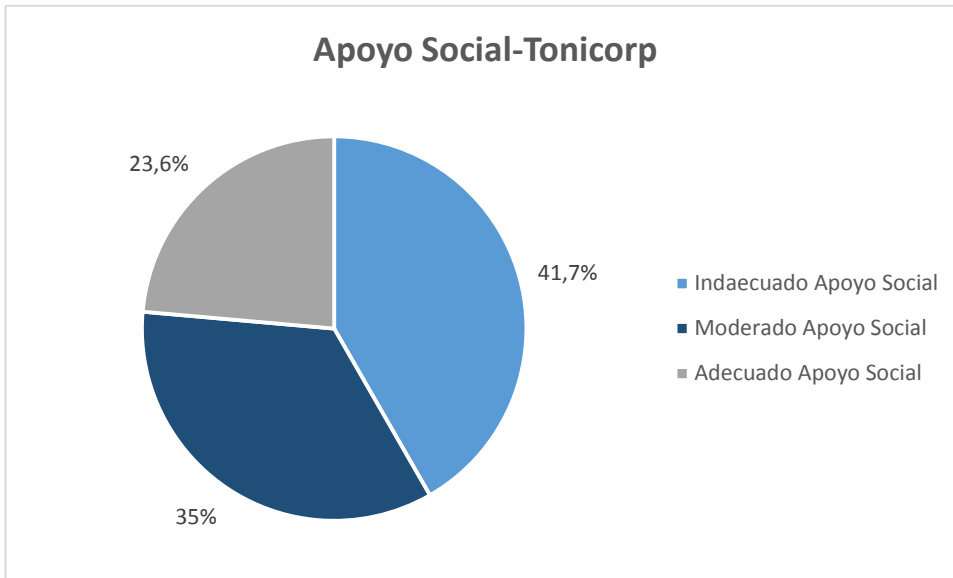


Figura 14. Resultados Apoyo Social-Tonicorp

En cuanto al factor de Apoyo Social, un 23,6% de colaboradores de la empresa Tonicorp, sostienen que existe un adecuado apoyo social por parte de jefes, supervisores y compañeros de trabajo, lo que contribuye a un aumento en el interés laboral, y a la satisfacción de las necesidades de ayuda, pertenencia y estima del trabajador al ser un factor moderador del efecto sobre la salud psicofísica de los estresores laborales inevitables (Gandarillas González et al., 2014). Sin embargo, un porcentaje elevado de colaboradores (41,7%) mencionaron que no existe apoyo social por parte de supervisores, jefes y compañeros de trabajo, lo que podría estar contribuyendo a la presencia de eustrés.

#### 4.1.2. Análisis de la Intención de Deserción mediante el uso de la Escala TIS-6 (Intención de Rotación)

Previo al estudio de la información y resultados obtenidos, se procedió a realizar un análisis de confiabilidad de la escala del cuestionario TIS-6, mismo que consta de 6 preguntas, adaptadas a la realidad país y se encontró un nivel de confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.775, lo que indica que es una escala válida y confiable, que funciona de manera adecuada en nuestro medio.

Como se mencionó anteriormente, el Cuestionario TIS-6 es una escala de 6 preguntas; sin embargo, para poder obtener información que permita complementar los datos, se aplicaron 9 preguntas adicionales, que corresponden al cuestionario global. Así, al realizar el

análisis de las preguntas y evaluar su confiabilidad se pudo descubrir dentro del cuestionario una escala adicional, a la que denominaremos “Búsqueda de Opciones”.

Para el análisis de los resultados el primer paso fue obtener la media y la desviación estándar con el objetivo de agrupar las respuestas de manera individual y obtener información más precisa. Por otro lado, el análisis también se lo realizó de manera separada por cada uno de los negocios que existen en Arca Continental Ecuador (Coca Cola, Tonicorp e Inalecsa).

**4.1.2.1. Análisis de Resultados – Coca Cola**

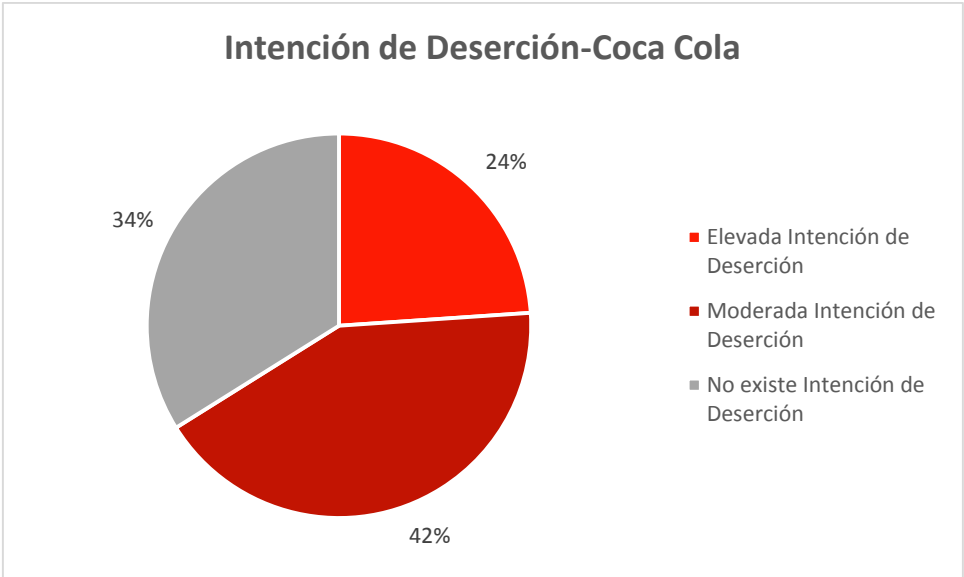


Figura 15. Resultados Intención de Deserción-Coca Cola

Según la figura 15 se puede concluir que un 24% de colaboradores del negocio de Coca Cola poseen una intención de rotación elevada, un 42% poseen intención de deserción moderada y únicamente un 34% no poseen intención de rotación. Lo que implica que el 66% de los trabajadores tiene el deseo de desertar de la organización, aunque no necesariamente lo vayan a hacer o estén buscando otro empleo de manera activa.

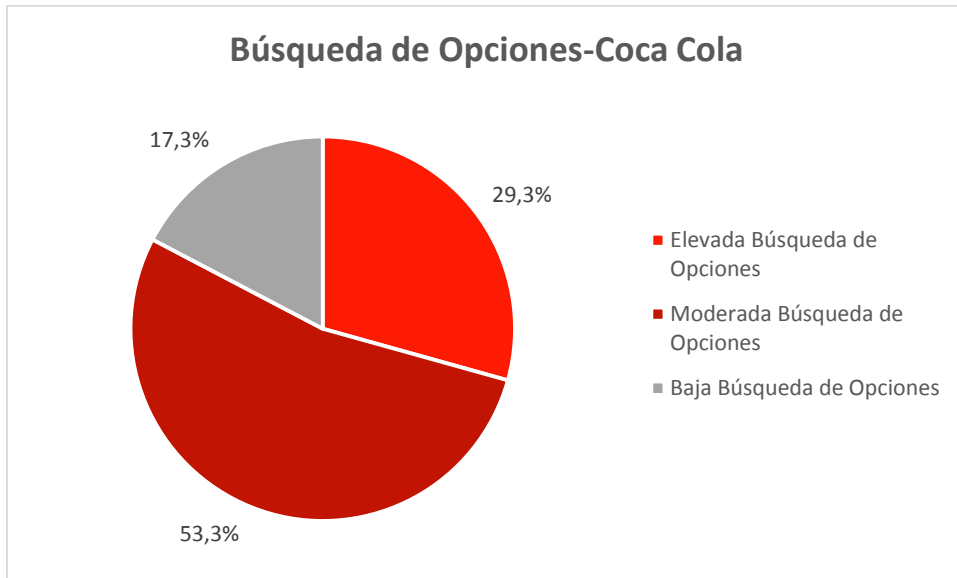


Figura 16. Resultados Búsqueda de Opciones-Coca Cola

Según la figura 16 se puede concluir que un 29,3% de colaboradores del negocio de Coca Cola se encuentran en la búsqueda activa de opciones de trabajo, lo que significa que los trabajadores ocupan su tiempo en buscar otras alternativas de trabajo. Llama la atención pues según el gráfico alrededor del 82,6% sí busca otras opciones de empleo, ya sea de forma activa y otros menos frecuente. Y, únicamente un 17,3% no se encuentra en la búsqueda de opciones.

#### 4.1.2.2. Análisis de Resultados – Inalecsa

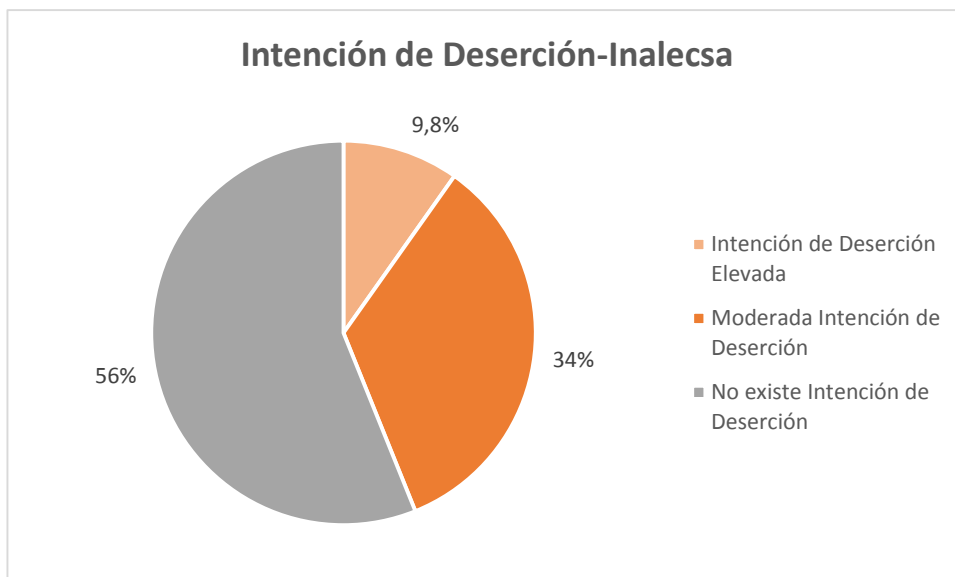


Figura 17. Resultados Intención de Deserción-Inalecsa

Según el análisis de la Intención de Rotación, en el negocio de Inalecsa, se puede evidenciar que únicamente un 43,9% de colaboradores poseen una elevada o moderada intención de salir de la compañía; sin embargo, a pesar de que es un número elevado, más de la mitad de colaboradores encuestados (56%) no tienen ninguna intención de hacerlo. En comparación con el negocio de Coca Cola la información de Inalecsa representa un nivel de intención de rotación mucho más bajo, lo que puede deberse al apoyo social que los colaboradores perciben como adecuado y que permite que hagan frente a las demandas reto en moderada cantidad que el cargo y el negocio exige.

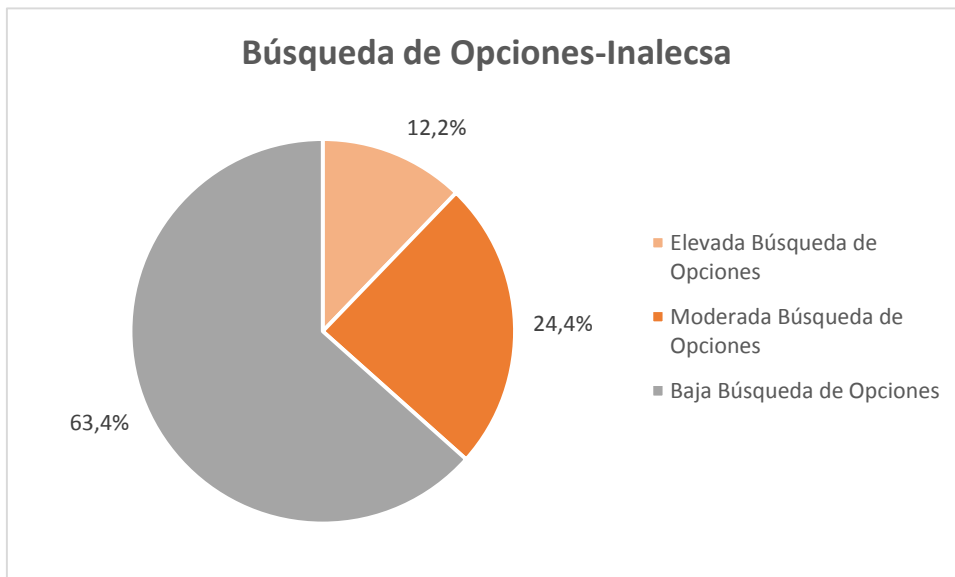


Figura 18. Resultados Búsqueda de Opciones-Inalecsa

Según el análisis realizado referente a la escala de búsqueda de opciones en el negocio de Inalecsa se puede evidenciar que un 36,6% de colaboradores se encuentran en la búsqueda activa de nuevas oportunidades, sin embargo, un porcentaje mayor de 63,4% no se encuentran en la búsqueda de opciones, de manera activa, frecuente o inactiva, lo que tiene sentido tomando en consideración que es el negocio de Arca Continental que menor intención de rotación posee.

#### 4.1.2.3. Análisis de Resultados – Tonicorp

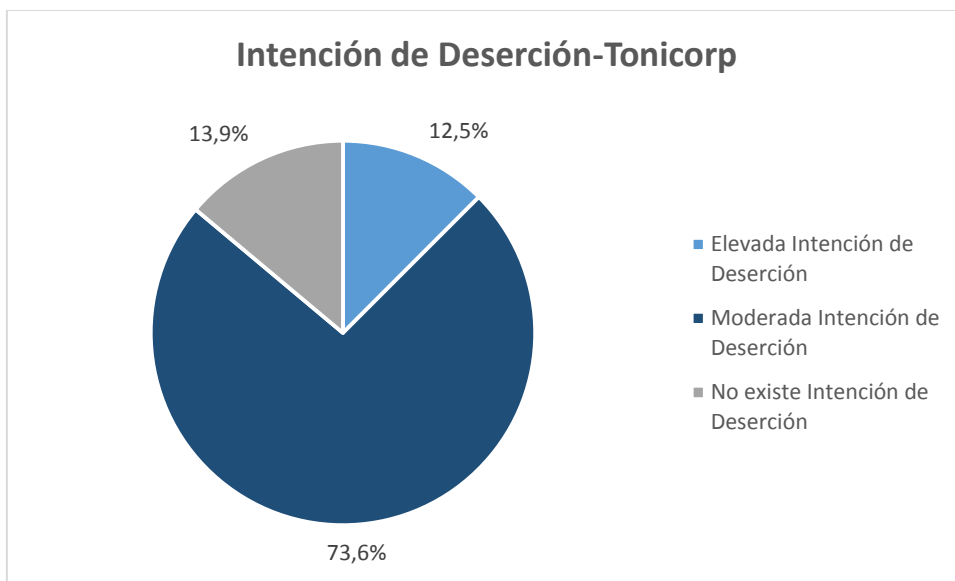


Figura 19. Resultados Intención de Deserción-Tonicorp

Según el análisis de la intención de rotación, en el negocio de Tonicorp, se puede evidenciar que un 12,5% de colaboradores poseen una elevada intención de salir de la compañía y un 73,6% una moderada intención de rotación. Tomando en consideración este valor y el hecho de que únicamente un 13,9% de colaboradores no poseen ninguna intención de desertar, se puede concluir que Tonicorp es el negocio con más alta intención de deserción de Arca Continental, lo que puede deberse en gran medida a las demandas reto en exceso y escaso apoyo social que los colaboradores perciben por parte de sus Jefes y Supervisores.

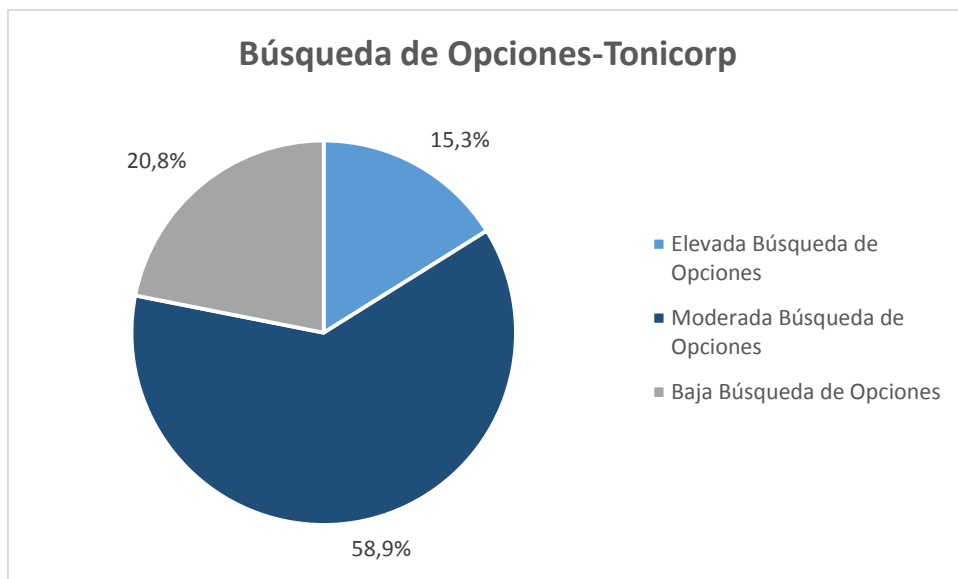


Figura 20. Resultados Búsqueda de Opciones-Tonicorp

Referente al factor de búsqueda de opciones y a pesar de que un 20.8% no se encuentran en la búsqueda de nuevas opciones y oportunidades, un alto porcentaje de 74.2% de colaboradores sí se encuentran en la búsqueda de trabajo ya sea de manera activa frecuente o eventual inactiva, sin embargo, llama la atención debido a que es un porcentaje demasiado elevado de colaboradores que tienen intención de encontrar otra oportunidad laboral y desertar de la compañía.

## 4.2. Análisis de resultados: Realización de Entrevistas

### 4.2.1. Análisis de Resultados-Coca Cola

Según las entrevistas realizadas al grupo objetivo de Coca Cola, se pudo evidenciar que dentro de las demandas que perciben en su lugar de trabajo encontramos un problema en cuanto a la demora en eliminación de clientes y códigos “basura”, el producto caducado generalmente no se cambia, la fecha de caducidad para el cliente es muy corta y el malestar que podría generar el hecho de que la compañía descuenta de su rol el valor cuando el cliente solicita un cambio de producto caducado. Otra de las demandas a las que deben hacer frente son los descuentos que se realizan al colaborador por la pérdida del hand held (herramienta para registrar los pedidos y ventas), por robo. Adicional, no existe publicidad que puedan utilizar para vender y exhibir los productos, algo que la competencia tiene y realiza la entrega

de los productos de manera inmediata. Sin embargo, para los prevendedores encuestados el problema más importante al que deben hacer frente son los horarios extensos y las jornadas de trabajo (lunes-sábado y en ocasiones feriados y domingos), lo que en muchos casos ha ocasionado problemas familiares, además las exigencias en el cumplimiento de los indicadores y metas al final de mes, ocasiona que deban trabajar domingos y los horarios sean muy extensos.

También se pudo obtener información relevante referente al control de los colaboradores, donde indican que lo que facilita el trabajo es el gusto por el trabajo en ventas, el conocimiento del mercado y la relación que mantienen con los clientes, es decir, el tener la posibilidad de dedicarse a aquello que mejor saben hacer y conocen; sin embargo, proponen una inducción específica en la que se traten temas más reales para poder desenvolverse de mejor manera en el mercado y varios días en campo para que se vayan adecuando al trabajo y a sus exigencias. Por otro lado, sostienen que lo que dificulta el trabajo en gran medida en este aspecto es la poca autonomía que poseen para decidir de qué manera y cuándo realizar su trabajo, que la presión por parte de altos medios es muy elevada y que en ocasiones no poseen tiempo para almorzar ni para descansar en las altas jornadas que viven en el día a día.

En cuanto al apoyo social, los entrevistados mencionan que lo que buscan y esperan es que los jefes y supervisores conozcan formas adecuadas para motivar al personal debido a que su enfoque va mucho más dirigido al cumplimiento de metas y objetivos que al liderazgo y motivación. Adicional, comentan que la forma de expresarse y exigir no es la correcta y que en ocasiones y debido al trato varios ex colaboradores han decidido dejar la compañía y proponen un acompañamiento más continuo y extenso una vez que sean contratados, ya sea por los jefes y supervisores o por los compañeros de trabajo que tengan más experiencia en el mercado.

#### **4.2.2. Análisis de Resultados-Tonicorp**

En el negocio de Tonicorp la información obtenida fue muy similar, los encuestados mencionan que de las demandas que deben afrontar en el cargo, una de las más duras son los horarios extensos y mencionan que bajo su experiencia, los colaboradores deciden dejar la compañía debido a las largas jornadas y debido a que, una vez que culminan el trabajo en campo los jefes y supervisores les solicitan regresen a la agencia, donde no se tiene una

respuesta, reunión o propósito, y las horas de salida son a altas horas de la noche. Dentro del negocio de Tonicorp una de las demandas que enfrentan y que dificulta en gran medida su trabajo es la cartera extensa de productos que manejan, ya que no se comercializan únicamente productos de la empresa sino productos externos como la sal, azúcar, esferos, entre otros, lo que hace que sean muy extensos los códigos y se alargue el tiempo en conocerlos y aprenderlos, lo que retrasa su tiempo en el mercado y en cada punto de venta.

El control que los prevendedores pertenecientes al negocio de Tonicorp poseen está enfocado directamente a la experiencia que pudieron ganar en la capacitación recibida antes de ingresar a la compañía y a los ejercicios en ventas que pudieron realizar para conocer como es el mercado y poder manejar a los clientes difíciles y cerrar las ventas; adicional, los premios e incentivos que reciben cada cierto tiempo una vez que logran sus metas, sus objetivos y sus indicadores. Sin embargo, sostienen que el volumen y la cantidad de trabajo con relación al tiempo del que disponen para hacerlo, es lo que más dificulta el cumplimiento de las ventas. Al igual que en el negocio de Coca Cola comentan que la presión que viven diariamente, por cumplir las ventas, por llevar a cabo la correcta ejecución (perchado, publicidad, productos caducados, trastienda) y las interrupciones (llamadas continuas de supervisores y jefes de venta) obligan a dejar momentáneamente su trabajo y volver a ello más tarde, lo que ocasiona que culminen su ruta a altas horas de la noche. Adicional, en Tonicorp sostienen que, los factores mencionados anteriormente, también han generado problemas en su núcleo familiar y que en muchos casos sus parejas han exigido una renuncia al trabajo por el poco tiempo que las funciones dejan, para compartir con sus familias.

Referente al apoyo social en Tonicorp, pudimos encontrar datos muy interesantes que confirman que los colaboradores no se sienten motivados por los jefes y supervisores, que en las reuniones semanales que manejan, en lugar de salir listos para realizar su trabajo de manera adecuada, salen al mercado decepcionados y desmoralizados; y, están de acuerdo en que el clima que se siente en la empresa y en el área comercial especialmente es “pesado”. Otro de los temas más importantes que se pudo evidenciar en las entrevistas es el trato que perciben por parte de jefes y supervisores, mencionan que no es el adecuado, que las palabras que utilizan para describir a los colaboradores son inadecuadas e irrespetuosas y que no existe

un respeto por el tiempo y horario de trabajo. Adicional, comentan que no sienten a sus jefes y supervisores como sus líderes sino como jefes a quienes deben temer.

#### 4.2.3. Análisis de Resultados-Inalecsa

Finalmente, en el negocio de Inalecsa, se pudo encontrar que las demandas que enfrentan en el cargo y la posición son prácticamente las mismas que se presentan en el negocio de Tonicorp y de Coca Cola, sin embargo, adicional a los extensos horarios y jornadas laborales, dentro de Inalecsa una demanda a la que deben hacer frente es la diferencia salarial que existe entre este negocio y los negocios de Tonicorp y Coca Cola.

Dentro del control y apoyo social se pudo evidenciar que la gran mayoría de entrevistados llevan una buena relación entre ellos y con el jefe de venta y sus supervisores, mencionan que se sienten acompañados y escuchados, a pesar de que el trabajo sea duro. Y mencionan que, al ser el negocio más pequeño de Arca Continental y con la menor cantidad de productos y presentaciones, es mucho más sencillo aprender los códigos correspondientes y ofrecer al cliente la cartera de productos. Adicional, en Inalecsa mencionan que, uno de los factores que contribuyen a su permanencia en la organización es el desarrollo profesional, lo que también ayuda a mejorar su rendimiento laboral y su compromiso por cumplir los indicadores.

#### 4.3. Comprobación de Hipótesis

Con el objetivo de comprobar la hipótesis se realizó una correlación de Pearson con los datos obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios.

Para la interpretación de los resultados se utilizó la tabla 6 que se detalla a continuación:

*Tabla 5. Tabla de Interpretación del Coeficiente de Pearson*

<b>Coeficiente</b>	<b>Interpretación</b>
<b>r=1</b>	Correlación perfecta
<b>0.80 &lt; r &lt; 1</b>	Muy Alta
<b>0.60 &lt; r &lt; 0.80</b>	Alta
<b>0.40 &lt; r &lt; 0.60</b>	Moderada
<b>0.20 &lt; r &lt; 0.40</b>	Baja
<b>0 &lt; r &lt; 0.20</b>	Muy Baja
<b>r= 0</b>	Nula

Una vez realizado el análisis pertinente mediante la utilización de la herramienta SPSS, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6. Correlación de Pearson

	INTENCIÓN DE ROTACIÓN	BÚSQUEDA DE OPCIONES	DEMANDAS	APOYO SOCIAL
INTENCIÓN DE ROTACIÓN	1			
BÚSQUEDA DE OPCIONES	,490**	1		
DEMANDAS	-,247**	-,125*	1	
APOYO SOCIAL	-,332**	-,130*	,486**	1

\*\**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).*

\**. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).*

Según el análisis realizado y tomando en consideración lo antes expuesto, si analizamos el factor estrés laboral enfocado a la ausencia o presencia elevada de demandas reto y apoyo social, en relación con la intención de deserción la hipótesis se cumple a pesar de que lamentablemente la escala de control no pudo ser tomada en cuenta.

Al analizar las escalas de demandas reto y el apoyo social, aspectos clave del cuestionario de Karasek, con la intención de deserción, se puede concluir que existe asociación entre las variables (3), mismas que se detallan a continuación:

- La asociación que existe entre la intención de rotación y las demandas tipo reto es negativa (-.247), es decir que, a una inexistencia o presencia elevada de demandas tipo reto, mayor intención de rotación. Así lo especifica la teoría de las demandas y recursos laborales, misma que se ha utilizado para predecir las consecuencias de estas experiencias (demandas y recursos laborales), tales como el absentismo por enfermedad y el rendimiento del colaborador (Bakker, 2013).
- De igual manera, se puede evidenciar un grado de asociación significativo de -.332 entre apoyo social e intención de rotación, lo que indica que a menor apoyo social existe mayor intención de rotación. Como menciona el Modelo extendido de Demandas, Control y Apoyo, el mayor riesgo para la existencia de problemas físicos

y psicológicos en los colaboradores se daría en grupos aislados, con trabajos caracterizados por altas demandas, bajo control y bajo apoyo social. Como se mencionó anteriormente, el modelo propone que el apoyo social disminuye y mitiga el impacto negativo de la alta tensión mental que se produce por la existencia de altas demandas o ausencia de demandas y permite el manejo de estas de forma mucho más efectiva (Montero Simó, Rivera Torres, & Araque Padilla, 2013).

- Asimismo, existe una asociación positiva de  $-0.486$  entre demandas y apoyo social lo que indica que al existir cantidad adecuada de demandas reto y un buen apoyo social, va a existir una menor intención de rotación. De esta manera, se entiende que el estrés o tensión mental se podría reducir mediante medidas que mejoraran tanto el control como el apoyo social y que, dentro de este último factor, tanto la ayuda interna de compañeros de trabajo y jefes, como la externa, pueden incrementar el bienestar tanto físico como mental del colaborador (Montero Simó et al., 2013).

También se realizó la correlación entre las escalas “Demandas tipo reto”, “Apoyo social” y “Búsqueda de opciones”, y se pudo encontrar lo siguiente:

- La asociación que existe entre demandas tipo reto y búsqueda de opciones es de  $-0.125$ , lo que nos indica que, a ausencia de demandas tipo reto o presencia elevada de demandas reto u obstáculo, existirá un aumento en la búsqueda de opciones.
- La asociación que existe entre apoyo social y búsqueda de opciones es de  $-0.130$ , lo que nos indica que, a menor apoyo social para el colaborador, existirá una cantidad mayor de búsqueda de opciones.
- Finalmente, la asociación que existe entre intención de rotación y búsqueda de opciones es positiva de  $0.490$ , lo que nos indica que, a mayor intención de rotación o deserción, mayor será la búsqueda de opciones del colaborador.

#### **4.4. Estrategias Recomendadas**

“Los estudios sobre DRL han demostrado consistentemente que los empleados logran su mejor rendimiento laboral en entornos de trabajo exigentes y con recursos, ya que estos entornos facilitan el engagement” (Bakker, 2013, p. 5). Esto implica que las compañías y el cargo como tal debería ofrecer al colaborador suficientes retos y recursos laborales, incluyendo la retroalimentación, el apoyo social y una variedad de tareas que permitan que

el colaborador también esté en la capacidad de movilizar sus recursos personales para mostrar una proactividad en el trabajo y una automotivación (Bakker, 2013). Tomando en consideración la teoría propuesta por Bakker (2013), se proponen estrategias para mejorar tanto las demandas, como el control y el apoyo social en la realidad del cargo de preventa en los negocios de Arca Continental.

#### **4.4.1. Estrategias recomendadas para mejorar las demandas**

En función de la información obtenida tanto mediante las encuestas como las entrevistas, el plan de prevención que se propone para mejorar las demandas es el rediseño del trabajo, mismo que consiste en “cómo se estructuran, se representan y se modifican los trabajos, las tareas y los roles, así como qué impacto ejercen estas estructuras, representaciones y modificaciones sobre el individuo, el grupo o la organización”(Bakker, 2013, p. 5) Es decir, tiene relación con determinar aquellas condiciones en las que los colaboradores llevarán a cabo sus tareas. El rediseño del trabajo un proceso a través del cual la organización o los jefes o supervisores cambian algo en el trabajo, las tareas o las condiciones bajo las que el colaborador las lleva a cabo. Adecuando esta información, a la realidad del negocio y del cargo y tomando en consideración que las demandas referentes al cumplimiento obligatorio en ventas no se pueden cambiar y el trabajo rutinario que se maneja, se propone una disminución de horas en la jornada laboral; por ejemplo, que los prevendedores no deban acudir todas las mañanas al Centro de Distribución para las charlas de seguimiento y de retroalimentación, sino que puedan salir a ruta desde sus domicilios; y, que no deban cerrar sus ventas y su jornada de igual forma en el Centro de Distribución, sino más bien que puedan subir las ventas únicamente mediante el hand held y una vez culminada su jornada puedan retirarse a sus lugares de domicilio. Por otro lado, también se propone la implementación de una Inducción mucho más completa que permita que el colaborador logre conocer antes de iniciar con su trabajo en campo, los diálogos de valor, códigos y procesos a manejarse y que tenga un acompañamiento más real para conocer la ruta, las direcciones de los puntos de venta y el mercado como tal.

#### **4.4.2. Estrategias recomendadas para mejorar el control**

Referente a las estrategias recomendadas para mejorar el control en el cargo, se pretende de igual forma utilizar el rediseño del trabajo, pero enfocado a otorgar más autonomía a los

colaboradores: “Un ejemplo de un rediseño del trabajo clásico es el aumento de la autonomía individual y del equipo en el proceso de producción.” (Bakker, 2013, p. 5) Es decir, que los colaboradores estén en la capacidad de realizar sus funciones diarias en el mercado sin las llamadas regulares (cada media hora) de los supervisores y jefes de venta, mismas que tienen el objetivo de presionar para que cumplan las metas mucho más que de motivar. Adicional, también es importante generar estrategias que permitan al colaborador llevar a cabo el job crafting o la modificación personal del diseño de su puesto de trabajo mediante la propia elección de tareas, la negociación del contenido de trabajo y a través de la asignación de nuevos significados a las tareas, es decir generar una automotivación que les permita continuar con el trabajo (Bakker, 2013). Adaptando esta información a la realidad, podría ser importante y necesario realizar un análisis donde se recalque qué cosas le gustan al colaborador de su cargo, en qué destaca positivamente y cuáles han sido las mayores satisfacciones personales y profesionales que ha logrado a lo largo de su trayecto en la organización con el objetivo de realizar un autoanálisis y conocer las fortalezas de cada uno y así definir los objetivos del plan profesional, proponiendo planes de desarrollo tanto profesional como personal para el colaborador. Finalmente, también se propone la capacitación como vía para elevar el control de los colaboradores ya que a través de la capacitación y formación, los colaboradores pueden adquirir nuevas habilidades y conocimientos técnicos que faciliten la correcta ejecución de sus funciones (Bakker, 2013).

#### **4.4.3. Estrategias recomendadas para mejorar el apoyo social**

En función de la información obtenida tanto mediante las encuestas como mediante las entrevistas, se pudo evidenciar al apoyo social como el factor más importante al momento de disminuir la intención de rotación y la búsqueda de oportunidades. En vista de esto, las estrategias que se proponen para mejorarlo son el feedback, el coaching positivo y las intervenciones basadas en las fortalezas (Bakker, 2013). “El engagement en el trabajo se debe muy probablemente al equilibrio entre las fortalezas individuales de los empleados y el grado en que pueden emplearlas en sus actividades laborales diarias.”(Bakker, 2013, p. 6) Adaptado a la realidad, es crucial que en las sesiones y reuniones de retroalimentación, los jefes y supervisores puedan realizar una intervención con los participantes, en la que les permitan identificarse con sus propias fortalezas individuales, y que los altos mandos destaquen estas fortalezas y les animen a utilizarlas en su día a día, en lugar de que únicamente exista presión

por el cumplimiento de ventas y llamados de atención cuando no se logra. Adicional, se propone un acompañamiento en campo y ruta a los colaboradores por parte de los supervisores y jefes, con el objetivo de que conozcan la realidad actual del mercado y exista un entendimiento mutuo del trabajo y de la carga laboral que cada uno maneja. Adicional, es importante también que las redes de apoyo social tanto internas como externas, se encuentren bien establecidas.

El pensamiento del siglo XX aportó otras concepciones que deben ser capitalizadas como conquistas en materia de administración y gerencia, las que culminan al cierre de la centuria con las propuestas de nuevos paradigmas, materializados en buena medida en la visión de las organizaciones como redes y trabajando en red (Dabas & Perrone, 1999, p. 4).

Para esto se propone generar espacios en los que se pueda incluir a la familia del colaborador en fechas especiales como navidad o año nuevo, o generar un momento de compartir en el que el colaborador sienta que la compañía se interesa por su vida personal y familiar y la familia conozca en que consiste el trabajo, sus exigencias y los beneficios también de realizarlo.

Finalmente, y tomando en consideración lo expuesto por los colaboradores en las entrevistas, se propone realizar sesiones de capacitación en liderazgo positivo tanto a los supervisores como a los jefes y gerentes comerciales, con el objetivo de que conozcan las maneras más ideales de motivar a su equipo y potenciar sus fortalezas.

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

1. Posterior a la aplicación y análisis de resultados e información se puede concluir que a pesar de que una de las tres escalas de estrés laboral de la que está compuesta el cuestionario de Karasek no salió válida al momento de evaluar su nivel de confiabilidad, se efectuó una asociación entre las otras dos variables (demandas y apoyo social) lo que si da cuenta de un posible estrés o distrés. Además, se encontró que ambas variables tienen una correlación tanto con la intención de deserción como con la variable de búsqueda de opciones; y, que la que más apunta a tener impacto en la existencia de estrés laboral es el apoyo social ya que gracias a la teoría e información de las herramientas es una variable fundamental al momento de propiciar un adecuado control de las demandas que se presentan en el cargo.
2. Una vez realizado el análisis global de los cuestionarios, herramientas aplicadas y teoría se puede concluir que existe dos tipos de demandas: reto y obstáculo, y que aquellos colaboradores que poseen demandas obstáculo en su lugar de trabajo podrían estar generando un estrés negativo o distrés; sin embargo, aquellas personas que perciben una ausencia de demandas reto o demandas reto en elevada cantidad, superior a las capacidades, también podrían estar generando el desarrollo de estrés negativo o de distrés, es por esta razón que es necesario que las demandas reto existan, pero en una cantidad adecuada, y que sean siempre acompañadas por un nivel de control adecuado y sobre todo apoyo social tanto interno (laboral) como externo, especialmente por parte de jefes y supervisores.
3. De la información obtenida de los 3 negocios de Arca Continental, donde se encontró una mayor posibilidad de existencia de estrés laboral negativo o distrés, analizando demanda reto y bajo apoyo fue en el negocio de Tonicorp, donde los colaboradores indican la existencia de demandas reto en exceso y un apoyo social inadecuado, adicional en las entrevistas realizadas se pudo encontrar que el trato que los colaboradores perciben por parte de los jefes y supervisores no es el adecuado y que las funciones del cargo sobrepasan sus capacidades.
4. Referente a la información analizada de intención de deserción y a pesar de que en el negocio de Tonicorp se muestra un deseo de desertar mucho más elevado que en los

otros negocios, los datos obtenidos llaman la atención ya que tanto en Coca Cola como en Tonicorp e Inalecsa, porcentaje muy elevado de colaboradores (60 y el 80%) que poseen un deseo de desertar elevado. No obstante, el negocio en el que la menor cantidad de colaboradores quieren desertar es Inalecsa, lo que tiene mucha relación con la información obtenida mediante el cuestionario de Karasek y las entrevistas realizadas, ya que un elevado porcentaje indica la existencia de demandas reto moderadas y un apoyo social adecuado.

5. Gracias a las entrevistas se pudo concluir que en los 3 negocios los factores que más inciden en la intención y deseo de desertar son, en primer lugar, los horarios extensos de trabajo y las largas jornadas. Por otro lado, otra de las razones principales es el apoyo social, y tanto en Coca Cola como en Tonicorp, el grupo objetivo no percibe un adecuado apoyo social, sino lo opuesto, un trato inadecuado, exigencias sin motivación y cumplimiento a cabalidad.
6. Finalmente, se puede concluir que existen varias estrategias de afrontamiento tanto para las demandas como para el control y apoyo social que se puedan optar para disminuir la intención de rotación y la búsqueda de opciones; sin embargo, también es importante concluir que si no se optan por estas opciones y el modus operandi de los negocios sigue igual y no se enfocan hacia un bienestar de los colaboradores, muy difícilmente va a bajar el deseo de salir y de buscar nuevas oportunidades laborales. Sin embargo, es crucial sensibilizar a los altos mandos en la importancia del apoyo social y generar estrategias que permitan generarlo y mantenerlo.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Se recomienda ahondar en investigaciones que vinculen el estrés y la intención de desertación, así como temas de calidad de vida, bienestar y riesgos psicosociales, no únicamente en la organización estudiada sino a nivel nacional, de tal forma que se cuente con herramientas con alto nivel de confiabilidad.
2. Se recomienda que la organización y los altos mandos comprendan la importancia del apoyo social en el cargo y los beneficios que este tiene al momento de disminuir el estrés laboral en los colaboradores al momento de hacer frente a las demandas y retos que el puesto y el trabajo ofrecen.

3. Se recomienda un análisis del cargo y de sus funciones con el objetivo de evaluar de qué manera se pueden disminuir las demandas obstáculo y aumentar las demandas reto con el objetivo de que los colaboradores se sientan mucho más retados y menos cargados laboralmente.
4. Se recomienda que, especialmente en el negocio de Tonicorp, se lleven a cabo sesiones y talleres de liderazgo positivo con los jefes y supervisores de venta con el objetivo de que los colaboradores empiecen a percibir un adecuado trato y más motivación por su parte.
5. Se recomienda indagar más a profundidad aquellas buenas prácticas que Inalecsa posee, con el objetivo de aplicarlas en los negocios de Coca Cola y Tonicorp, mismos que poseen muy altos índices de rotación. Dentro de esto, se recomienda darle énfasis al apoyo social que perciben los prevendedores en Inalecsa y de qué manera se manejan allí las reuniones de retroalimentación y motivación, en vista de que, posterior a las encuestas y entrevistas realizadas, se pudo evidenciar que a pesar de que las demandas reto son elevadas, poseen un adecuado apoyo social lo que contribuye a su deseo de permanecer en la organización.
6. Se recomienda poner en práctica las estrategias mencionadas en esta investigación que permiten la prevención de estrés, a corto y mediano plazo, tomando en consideración que, si no se lo hace, es probable que, y tomando en consideración la información obtenida, los indicadores de rotación del cargo suban durante los próximos meses.

## CAPITULO 6. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2009). *Estrés laboral y evaluación de riesgos Estrés laboral y evaluación de riesgos*. 54–57.

Arca Continental S.A.B. de C.V. (2012). *Arca Continental*. Obtenido de <http://www.arcacontal.com/>.

Arias Gallegos, W. L., Montes Iturrizaga, I., & Masías Salinas, M. A. (2013). *El modelo demanda control de Karasek y su relación con la creatividad docente en profesores de nivel primario de Arequipa*. Revista Psicológica Trujillo.

Arias, W. L., Montes, I., & Masías, M. A. (2014). *Factores de riesgo psicosocial laborales, apoyo social y síndrome de Burnout en médicos de familia de tres instituciones públicas de salud de Guadalajara (México)*. Universidad Católica San Pablo Universidad La Salle, 16(1), 561–565.

Bakker, A. B. (2013). *Journal of Work and Organizational Psychology*. 29 (3), 107–115.

Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., Moreno, M. P., & Santacruz, G. H. (2013). *Factores de riesgo psicosocial laborales, apoyo social y síndrome de Burnout en médicos de familia de tres instituciones públicas de salud de Guadalajara (México)*. 29(3), 487–500.

Bernal Ortega, H. (2018). *Riesgos psicosociales y estrés laboral*. 1–3. Retrieved from <https://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/1763>

Bresó, E. (2008). *Del Burnout al Engagement*. Costa Rica: Sistema de Estudios de Posgrado.

Coduti, P. S., Gattas, Y. B., Sarmiento, S. L., & Schmid, R. A. (2013). *Enfermedades Laborales: Cómo afectan el entorno organizacional*. Mendoza.

Dabas, E., & Perrone, N. (1999). *Redes en Salud*. 1–20.

De Rivas Hermosilla, S., & Rodríguez Carvajal, R. (2011). *Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención*. Medicina y Seguridad Del Trabajo, 57, 72–88.

Departamento de Asistencia Técnica para la Prevención de Riesgos Laborales UGT Andalucía. (2009). *Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo*. Andalucía.

Durán, M. M. (2010). *Bienestar Psicológico: El estrés y la calidad de vida en el contexto laboral*. Revista Nacional de Administración.

Dzul Escamilla, M. (2013). *Aplicación básica de los métodos científicos*. México: Sistema de Universidad Virtual.

Galicia, F. A. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. (200), 5–12.

Gandarillas González, M., Vásquez Rueda, L., Márquez Marmolejo, H., Santamaría Gandarillas, E., Garaña Robles, Ó., & Santibáñez Margüello, M. (2014). *Satisfacción Laboral y Apoyo Social en trabajadores de un hospital de tercer nivel*. 60(234), 64–89.

Gil-monte, P. R. (2009). *Gil\_Razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo*. 169–173. <https://doi.org/10.1590/S1135-57272009000200003>

Gil-monte, P. R. (2010). Dialnet. *Situación Actual Y Perspectiva De Futuro En El Estudio Del E-3642757*. 68–82.

Gutiérrez Martínez, I. O. (2016). *La deserción laboral y sus repercusiones*. Udlap Contexto.

Gutiérrez Strauss, A. M., & Viloría-Doria, J. C. (2014). *Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral*. Revista Científica Salud Uninorte.

Gutierrez, I. (2013). *La deserción laboral y sus repercusiones*. 10–12.

Gutiérrez, I. (2015). *La deserción laboral y sus repercusiones*. UDLAP.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

IESS, I. E. de S. S. (1986). *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores del Medio Ambiente de Trabajo 2393*. 1–92.

Juárez Dongo, L. F. (2017). *Propiedades Psicométricas del Cuestionario del Contenido del Trabajo en una muestra de trabajadores de la ciudad de Lima Metropolitana*.

León, C. O. de C. y. (n.d.). *Manual de Prevención y Técnicas de afrontamiento del estrés laboral*. Retrieved May 5, 2019, from [https://www.todosobrelasbajaslaborales.com/datos/pdf/normativa/n004/guia\\_manual\\_de\\_preencion\\_y\\_tecnicas\\_de\\_afrontamiento\\_contra\\_del\\_estres\\_laboral.pdf](https://www.todosobrelasbajaslaborales.com/datos/pdf/normativa/n004/guia_manual_de_preencion_y_tecnicas_de_afrontamiento_contra_del_estres_laboral.pdf)

Martínez, S. V. (2001). NTP 603: *Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social* (I). (I).

Merín-Reig, J., Cano-Vindel, A., & Miguel-Tobal, J. J. (1995). *El estrés laboral: bases teóricas y marco de intervención / Occupational stress: theoretical back-ground and intervention framework*. *Ansiedad y Estrés*, 1 (May), 113–130. Retrieved from <http://www.ucm.es/info/seas/Revista>

Montero Simó, M. J., Rivera Torres, P., & Araque Padilla, R. Á. (2013). *EL MODELO DE DEMANDAS-CONTROL-APOYO Y SU ENFERMEDAD-ACCIDENTE Una aplicación a la Comunidad Autónoma andaluza*. 643–668. <https://doi.org/10.3989/ris.2012.07.26>

Organización Internacional del Trabajo. (2014). *La prevención del estrés en el trabajo*. Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_251057.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_251057.pdf)

Peiro Silla, J. M. (2001). *El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva*. *Investigación Administrativa*. Año 30(88), 31–40.

Pimienta Jiménez, J., Carvajal Cabrera, J., & Calderón Pérez, J. L. (2016). *Análisis de los factores que inciden en la deserción laboral de pilotos y tecnólogos pertenecientes al área de aviación policial*. *Revista Virtual de Ciencias Sociales y Humanas “PSICOESPACIOS”*, 111.

Rodríguez Carvajal, R., & de Rivas Hermosilla, S. (2011). *Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención*. Madrid.

Rodríguez, I., & Peiró, J. M. (2008). *Estrés Laboral, Liderazgo y Salud Organizacional*. *Papeles Del Psicólogo*. 29(16), 3342–3347.

Salcedo Santillán, F. N., & Velarde Tamayo, D. J. (2018). *Estudio de los niveles de estrés y propuesta de intervención para los colaboradores de la empresa Arca Continental región norte en el año 2016 – 2017*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Saldaña Villa, M., & Barriga, O. A. (2010). *Adaptación del modelo de deserción universitaria de Tinto a la Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile*. *Revista de Ciencias Sociales*.

Stravroula, L., Griffiths, A., & Cox, T. (2004). *La Organización del Trabajo y el Estrés*. Francia.

Vázquez, S. (2001). *Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral. Predictores de la intención del empleado de dejar la organización*, Caracas.

Zambada, F., Gómez, M., Manuel, S., Zambada, R. F., Manuel, S., & Gómez, M. (2012). *Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia*.

## Anexos

### Anexo 1. Permiso Autor Herramienta TIS-6



Roodt, Gerhard <groodt@uj.ac.za>

ORBE TAPIA ANA CRISTINA (AECUIO)

1 | 7/6/2019

RE: Access and Permission to the TIS-6



Dear Ana

You are welcome to use the TIS for your research.

For this purpose please find attached the 15 item version of the TIS. The six items for the TIS-6 are the ones that are high-lighted. You may use any one of these two scales.

Scoring the TIS-6 is simple. You merely add the item scores to get a total score. If you use a five-point response scale, the scores may range between 6 and 30. 18 will be the mid-point of the scale. Scores higher than 18 will indicate a higher intention to leave and scores lower a higher intention to stay.

I recommend that you conduct a CFA on the scores to determine the dimensionality of the scale. Normally a single dimension is obtained. We have found that respondents with a secondary school qualification level tend to understand the questions better which contributes to obtaining a uni-dimensional structure.

If you wish to translate the TIS into a local language you are free to do so. I recommend that you use the translate – back translate method by using a language expert.

The only condition for using the TIS is that you acknowledge authorship. Please see the article by Bothma and Roodt (2013) in the SA Journal for Human Resource Management for a proper reference of the TIS. You may not use the TIS for commercial purposes please.

Good luck with your research!

Best regards

Prof Gert Roodt

## Anexo 2. Correo Jaime Moreno Herramienta TIS-6



Jaime Moreno Villegas <jmv.smk@gmail.com>

Mar 18/6/2019 10:14

anacristinaorbe@hotmail.com ↕



TIS-6 cuestionario.docx  
14 KB

Cris,

Adjunto la escala de intención de rotación, TIS-6. Se llama seis porque se supone que son seis preguntas pero que el que te adjunto tiene 5 porque está adaptado a nuestro medio. La escala que te adjunto es altamente fiable con coeficiente de confiabilidad Alfa de .92.

En otro momento para explicarte cómo se procesa.

Saludos,

### Anexo 3. Autorización Arca Continental Ecuador



Quito, 04 de junio de 2019

Estimada

Daniela Ortiz

Gerente de Capital Humano

Arca Continental S.A.B. de C.V.

Presente.

De mi consideración:

A través de la presente me permito comunicarle que luego de leer el plan de disertación titulado "Asociación entre el Estrés Laboral y la Intención de Deserción de los Prevededores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador, en el período 2019", de la estudiante Ana Cristina Orbe Tapia con cédula de identidad 172406057-6, egresada de la Facultad de Psicología, Carrera Psicología Organizacional; y, como directora del presente proyecto solicito a usted, su autorización para realizar la investigación en su prestigiosa compañía, respetando los acuerdos de confidencialidad y como requisito para que la estudiante pueda culminar su carrera profesional.

Agradeciendo su atención,

Atentamente,

María Verónica García Oquendo  
Subdecana Facultad de Psicología  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Daniela Ortiz  
Gerente de Capital Humano  
Arca Continental S.A.B. de C.V.

## **Anexo 4. Herramienta Estrés Laboral-Cuestionario Karasek (Demanda-Control-Apoyo Social)**

1. Mi trabajo necesita que aprenda cosas nuevas:
  - A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
  
2. Mi trabajo necesita un nivel elevado de cualificación:
  - A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
  
3. En mi trabajo debo ser creativo:
  - A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
  
4. Mi trabajo consiste en hacer siempre lo mismo:
  - A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
  
5. Tengo libertad de decidir cómo hacer mi trabajo:
  - A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
  
6. Mi trabajo me permite tomar decisiones de forma autónoma:
  - A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
  
7. En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes:
  - A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
  
8. Tengo influencia sobre cómo ocurren las cosas en mi trabajo:
  - A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
  
9. En el trabajo tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades personales:
  - A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
  
10. Mi trabajo exige ir muy deprisa:
  - A. Totalmente en desacuerdo

- B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
11. Mi trabajo exige trabajar con mucho esfuerzo mental:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
12. No se me pide hacer una cantidad excesiva de trabajo:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
13. Tengo suficiente tiempo para hacer mi trabajo:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
14. No recibo peticiones contradictorias de los demás:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
15. Mi trabajo me obliga a concentrarme durante largos periodos de tiempo:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
16. Mi tarea es a menudo interrumpida antes de haberla acabado y debo finalizarla más tarde:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
17. Mi trabajo es muy dinámico:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
18. A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
19. Mi jefe se preocupa del bienestar de los trabajadores que están bajo su supervisión:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
20. Mi jefe presta atención a lo que digo:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
21. Mi jefe tiene una actitud hostil o conflictiva hacia mí:

- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
22. Mi jefe facilita la realización del trabajo:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
23. Mi jefe consigue hacer trabajar a la gente unida:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
24. Las personas con las que trabajo están cualificadas para las tareas que efectúan:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
25. Las personas con las que trabajo tienen actitudes hostiles hacia mí:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
26. Las personas con las que trabajo se interesan por mí:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
27. Las personas con las que trabajo son amigables:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
28. Las personas con las que trabajo se animan mutuamente a trabajar juntas:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo
29. Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo:
- A. Totalmente en desacuerdo
  - B. En desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. Completamente de acuerdo

## Anexo 5. Herramienta Intención de Deserción (TIS-6)

### Cuestionario TIS-6

Por favor lea las siguientes preguntas y escoja con una X la opción de respuesta que mejor refleje su criterio con relación a la pregunta.

1. ¿Con qué frecuencia ha considerado la opción de conseguir otro trabajo que se ajuste más a sus necesidades e intereses?				
Nunca	Esporádicamente, una vez al mes	Regularmente, varias veces al mes	Frecuentemente, una vez por semana	Siempre, varias veces por semana

2. ¿Con qué frecuencia se siente frustrado en su trabajo actual porque no le dan la oportunidad de lograr sus metas profesionales?				
Nunca	Esporádicamente, una vez al mes	Regularmente, varias veces al mes	Frecuentemente, una vez por semana	Siempre, varias veces por semana

3. ¿Con qué frecuencia ha considerado salirse de su trabajo actual?				
Nunca	Esporádicamente, una vez al mes	Regularmente, varias veces al mes	Frecuentemente, una vez por semana	Siempre, varias veces por semana

4. Me gustaría encontrar otro trabajo				
Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Total acuerdo

5. Si la oportunidad se presenta, aceptaría sin pensarlo dos veces, otro trabajo				
Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Total acuerdo

6. ¿Qué tan seguido revisa el periódico en busca de nuevas alternativas de trabajo?				
Nunca	Esporádicamente, una vez al mes	Regularmente, varias veces al mes	Frecuentemente, una vez por semana	Siempre, varias veces por semana

7. ¿Con qué frecuencia siente que se ven comprometidos sus valores personales en el trabajo?				
--	--	--	--	--

Nunca	Esporádicamente, una vez al mes	Regularmente, varias veces al mes	Frecuentemente, una vez por semana	Siempre, varias veces por semana

8. ¿Su trabajo es adecuado al momento de satisfacer sus necesidades personales?				
Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Total acuerdo

9. ¿Con qué frecuencia piensa en iniciar su propio negocio?				
Nunca	Esporádicamente, una vez al mes	Regularmente, varias veces al mes	Frecuentemente, una vez por semana	Siempre, varias veces por semana

10. ¿Las responsabilidades le impiden renunciar a su trabajo?				
Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Total acuerdo

11. ¿Los beneficios que recibe y están relacionados con su trabajo actual, le impiden renunciar al mismo?				
Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Total acuerdo

12. ¿Con qué frecuencia se siente emocionalmente agitado al llegar a casa después del trabajo?				
Nunca	Esporádicamente, una vez al mes	Regularmente, varias veces al mes	Frecuentemente, una vez por semana	Siempre, varias veces por semana

13. ¿El "miedo a lo desconocido" le impide abandonar su trabajo actual?				
Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Total acuerdo

14. ¿Con qué frecuencia explora internet en busca de oportunidades de empleo alternativas?				
Nunca	Esporádicamente, una vez al mes	Regularmente, varias veces al mes	Frecuentemente, una vez por semana	Siempre, varias veces por semana

Bothma , C., & Roodt, G. (2013). The validation of the Turnover Intention Scale. *SA Journal of Human Resource Management*.

## Anexo 6. Consentimiento Informado Aplicación Encuestas

Estimado Colaborador:

Usted ha sido invitado a participar en el presente proyecto de investigación: **“Asociación entre el Estrés Laboral y la Intención de Deserción de los Prevededores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador, en el período 2019”**, el cual es desarrollado por Ana Cristina Orbe, en conjunto con Arca Continental Ecuador y sus empresas. Para esto, solicito su colaboración respondiendo todas las preguntas detalladas en los siguientes cuestionarios. Es importante mencionar que la encuesta es completamente anónima, que no existen preguntas correctas o incorrectas, que las únicas personas autorizadas para ver sus respuestas son las que trabajan en el estudio; y, que los resultados serán analizados únicamente de manera general.

Al firmar este documento está afirmando que:

1. Está de acuerdo con participar en el estudio
2. Se le ha explicado la información sobre la investigación y hemos contestado todas sus preguntas y dudas
3. Entiende que no provoca ningún tipo de consecuencia ni riesgo para usted
4. Los datos recabados pueden ser utilizados únicamente para fines académicos y recomendaciones generales a la compañía

Yo, ..... consiento voluntariamente participar en la presente investigación

.....

C.I.

## Anexo 7. Autorización Realización Encuestas Coca Cola Norte




DAVILA ESTEVEZ GUSTAVO ISRAEL (AECNQN)

ORBE TAPIA ANA CRISTINA (AECUIO); DELGADO ACUNA STEPHANIE CAROLINA (AECUIO); ORTIZ JARRIN EDISON MODESTO (AECUIO) ▾

18/6/2019

RE: Proyecto Tesis Ana Cristina Orbe

 Respondió a este mensaje el 19/6/2019 8:28.

Estimada Ani:

Una vez conversado con Edison Ortiz tiene la apertura para que este día jueves 20 de junio puedas llevar a cabo tus tests de 07h00 a 07h20, por favor tu ayuda para que el tiempo otorgado sea aprovechado al máximo y evitar retrasos en la salida al mercado de los pre vendedores.

Cualquier inquietud por favor me la comentas.

Slds.-

## Anexo 8. Autorización Realización Encuestas Coca Cola Sur



BELTRAN MORALES EDISON IVAN (AECNQS)

ORBE TAPIA ANA CRISTINA (AECUJO)

RE: Proyecto Tesis Ana Cristina Orbe

---

Estimada Ani:

Luego de conversar con Darío y obtener la autorización respectiva, se asignó la siguiente fecha para que puedas realizar la encuesta:

Lunes 15 de julio de 2019

Hora: 6:30 am

Agencia: Quito Sur

Cualquier duda, estoy a la orden.

Saludos

Iván Beltrán

Coordinador de Capital Humano

Quito Sur / Amaguaña

## Anexo 9. Autorización Realización Encuestas Tonicorp Calderón y Amaguaña



PITO LLUMIQUINGA BYRON MAURICIO (DECUJO)

ROSERO ANAMA EDISON JAIRO (DECIBR); ZAMBRANO PINARGOTE MAURO ENRIQUE (DECUJO); ORBE TAPIA ANA CRISTINA (AECUJO); + 2

17/6/2019

RV: Proyecto Tesis Ana Cristina Orbe



Estimados luego de tener la respectiva aprobación por parte de Nelson Castro para efectuar las encuestas, la programación sería la siguiente.

Miércoles 19 de Junio a las 6:30 en DIPOR CALDERON  
Sábado 22 de junio 6:30 DIPOR VALLE

Gracias por el espacio brindado.

SALUDOS



## Anexo 10. Autorización Realización Encuestas Inalecsa



MORALES JARAMILLO ELENA MARIANA (IECUIO) <elena.morales@inalecsa.com>

VALLE ORBE EDISON (IECNQN); ORBE TAPIA ANA CRISTINA (AECUIO); + 7

18/6/2019

RE: Proyecto Tesis Ana Cristina Orbe

Respondió a este mensaje el 19/6/2019 8:27.

Muchas gracias Edy

Anita quedaría confirmado para el lunes a las 7h00 después de la reunión semanal, estarán presentes todos los Vendedores Senior.

Por favor me comentas si te puedo apoyar en algo con el fin de que no se alargue el tiempo.

Cordial saludo

## Anexo 11. Consentimiento Informado Entrevistas

Estimado Colaborador:

Usted ha sido invitado a participar en el presente proyecto de investigación: **“Asociación entre el Estrés Laboral y la Intención de Deserción de los Prevededores pertenecientes al área comercial de la empresa Arca Continental Ecuador, en el período 2019”**, el cual es desarrollado por Ana Cristina Orbe, en conjunto con Arca Continental Ecuador y sus empresas. Para esto, solicito su participación respondiendo las preguntas que se llevarán a cabo en la siguiente entrevista con la honestidad y transparencia del caso. Es importante mencionar que no existen preguntas correctas o incorrectas, que las únicas personas autorizadas para ver sus respuestas son las que trabajan en el estudio; y, que los resultados serán analizados únicamente de manera general.

Al firmar este documento está afirmando que:


5. Está de acuerdo con participar en el estudio y la entrevista
6. Se le ha explicado la información sobre la investigación y hemos contestado todas sus preguntas y dudas
7. Entiende que no provoca ningún tipo de consecuencia ni riesgo para usted
8. Los datos recabados pueden ser utilizados únicamente para fines académicos y recomendaciones generales a la compañía








Yo, ..... consiento voluntariamente participar en la presente investigación

.....

C.I.

## Anexo 12. Autorización Desayuno Coca Cola

 Respuestas de los asistentes: 1 aceptaron, 0 aceptaron provisionalmente, 0 rechazaron.

Para...	<input checked="" type="checkbox"/> TUFINO ROMO GISSELA CAROLINA (AECUIO); <input checked="" type="checkbox"/> DAVILA ESTEVEZ GUSTAVO ISRAEL (AECNON); <input type="checkbox"/> PULLOPAXI BRONCANO LUIS ENRIQUE (AECNOS); <input checked="" type="checkbox"/> PITO LLUMIOQUINGA BYRON MAURICIO (DECUIO);	 
Asunto	<b>Desayuno</b> Seguimiento Prevendedores UIO Cedi Sur	
Ubicación	Bebidas Cedi Sur 	Salas...
Hora de inicio	jueves 21/3/2019  7:30 	<input type="checkbox"/> Todo el día
Hora de finalización	jueves 21/3/2019  9:30 	

Estimado Equipo,

Buen día con todos! Como lo conversamos en reuniones anteriores y como parte del proceso del Centro de Reclutamiento, Selección y Formación, se propuso realizar un seguimiento a los prevendedores que actualmente se encuentran activos en cada uno de nuestros Cedis, con la finalidad de encontrar oportunidades de mejora para las etapas de nuestro proceso y en general (carga laboral, horarios de trabajo, etc.).

Iniciaremos con los prevendedores activos del **Cedi de Bebidas** ; por lo cual esperamos nos puedan acompañar este día **Jueves 21 de Marzo a las 7h30 am en ACE Sur.**

## Anexo 13. Autorización Desayuno Tonicorp

Para...	DELGADO ACUNA STEPHANIE CAROLINA (AECUIO); TUFINO ROMO GISELA CAROLINA (AECUIO); DAVILA ESTEVEZ GUSTAVO ISRAEL (AECNON);			▲ ▼
Asunto	Desayuno Seguimiento HTC			
Ubicación	Cedi Amaguaña y Calderón			Salas...
Hora de inicio	lunes 8/4/2019	6:30	<input type="checkbox"/> Todo el día	
Hora de finalización	lunes 8/4/2019	8:30		

Estimado Equipo,

Buenos días con todos!! Como saben, hace unas semanas llevamos a cabo un **desayuno** con los Prevededores que fueron capacitados en el Centro de RSF y que se encuentran activos en UIO con el objetivo de encontrar oportunidades y puntos de mejora.

La información y datos que arrojó esta reunión fue muy valiosa por lo que hemos decidido realizarlo también en HTC y en Inalecsa. Por lo pronto, los **Jefes de Venta de los Cedis de HTC** nos han permitido realizarlo el día **Lunes 08 de Abril del presente año a las 06h30 am.**

## Anexo 14. Autorización Desayuno Inalecsa

Para...	DELGADO ACUNA STEPHANIE CAROLINA (AECUIO); TUFINO ROMO GISSELA CAROLINA (AECUIO); DAVILA ESTEVEZ GUSTAVO ISRAEL (AECNON);		
Asunto	Desayuno Seguimiento HTC		
Ubicación	Cedi Amaguaña y Calderón		Salas...
Hora de inicio	viernes 19/4/2019	6:30	<input type="checkbox"/> Todo el día
Hora de finalización	viernes 19/4/2019	8:30	

Estimado Equipo,

Buenos días con todos!! Como saben, hace unas semanas llevamos a cabo un desayuno con los Prevededores que fueron capacitados en el Centro de RSF y que se encuentran activos con el objetivo de encontrar oportunidades y puntos de mejora. |

La información y datos que arrojó esta reunión fue muy valiosa por lo que hemos decidido realizarlo también en HTC y en Inalecsa. En el caso de Inalecsa, el **Jefe de Venta del Cedi** nos han permitido realizarlo el día **Viernes 19 de Abril del presente año a las 06h30 am.**

Para esto les queremos extender la cordial invitación para que nos puedan acompañar ese día!