



FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES

Incidencia del Estrés en el Desempeño Laboral y el Engagement como indicador de bienestar.

Estudiante: Murcia Castro, Emiliano Ezequiel

Legajo: 25241

Director/es: Fuhr, Ana Elizabeth

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciado en Psicología

2024



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO (seleccionar una opción): SI

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI [x]

A partir de otra fecha, especificar: ... / ... / ...

Lugar y fecha: 23/07/2024

Firma y aclaración del autor:



MURCIA EMILIANO.

INDICE

Resumen:	4
Delimitación del objeto de estudio:	6
Definición del problema:.....	6
Objetivos:	6
Hipótesis:	7
Fundamentación:	7
Marco Teórico.....	10
Antecedentes	10
Definición Operacional de las variables	14
Estrés:.....	14
Estrés laboral:.....	16
Neurofisiología del estrés:	22
Desempeño Laboral:.....	25
Engagement	29
Cultura Organizacional:	32
Metodología	37
Diseño de estudio	37
Muestra	37
Instrumentos y Procedimientos.....	37
Resultados.....	39
Descripción de los instrumentos:	39
Resultados descriptivos:	41
Propuesta de intervención psicoeducativa para la gestión del estrés: ..	52
Conclusión.....	54
Referencias	56
Anexos:.....	59

RESUMEN:

Durante las últimas décadas, la mayoría de los estudios destacan que la globalización, el desarrollo de las nuevas tecnologías y los cambios demográficos, sociales y culturales han producido importantes transformaciones en el mundo del trabajo, en las organizaciones y en las relaciones laborales, con importantes consecuencias para la salud y bienestar de los trabajadores (Peiró y Rodríguez, 2008).

Los cambios en la organización del trabajo son cada vez más frecuentes, y todo ello conlleva consecuencias negativas desde el punto de vista de riesgos laborales (Kompier, 2006).

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar la relación entre el estrés y el desempeño laboral y reconocer el engagement como promotor de bienestar en los colaboradores de la empresa Grupo Dahir: Inmobiliaria y Desarrolladora, la cual consta de una cultura organizacional que no es posible definir dentro de una de las definiciones que ofrece Likert, sino que engloba a más de una de ellas, siendo un tipo de cultura que facilita la vulnerabilidad a padecer síntomas relacionados al estrés en sus colaboradores a partir de algunas de sus características. La información recolectada y el análisis de la misma lleva a comprender mejor la relación entre estos dos factores y a su vez permite proponer estrategias de afrontamiento al estrés en el ámbito laboral que impacte en los distintos niveles, individuales y organizacionales.

La recolección de datos se lleva a cabo mediante el Cuestionario de estrés percibido (Perceived Stress Scale, PSS), el cual evalúa la percepción de estrés en situaciones de la vida cotidiana; una escala de evaluación de desempeño; la escala UWES 17, que es comúnmente utilizada para medir el engagement laboral. Y por la evaluación de desempeño estandarizada por la empresa desde el año 2020.

El siguiente estudio posee una metodología cuantitativa de carácter empírica, se focalizará en investigar y analizar el estrés y su relación con el desempeño laboral, el contexto de investigación será en la empresa Grupo Dahir: Inmobiliaria

y Desarrolladora y la población a investigar será 30 trabajadores de la organización.

Palabras clave: **estrés laboral – desempeño laboral– cultura organizacional – Engagement**

DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO:

Definición del problema:

Como muestran distintas investigaciones Jimenez y Jimenez (2016); Monsalve, Montero y Sanchez (2016); Montoro (2016); Cordero (2015), el fenómeno del estrés laboral estaría relacionado a una disminución en el desempeño laboral afectando la salud y bienestar, la productividad y rendimiento, la satisfacción laboral, el absentismo y rotación de personal, el clima organizacional y otros indicadores relevantes.

El fenómeno del estrés encontró una fuerte difusión en los últimos años, y en particular el estrés laboral, se instaló como un fenómeno frecuente en el mundo del trabajo (Peiró, 2009).

Según Lazarus y Folkman (1986), el estrés se presenta como una transacción entre el sujeto y el entorno, siendo su vivencia subjetiva y su evaluación lo que lo define, en esa transacción aparece como un elemento de fuerte importancia la consideración sobre el proceso de afrontamiento.

El estrés laboral impacta de manera individual afectando al ser humano en distintos niveles, cognitivo, emocional, conductual y social, de la misma manera las organizaciones se ven afectadas por las consecuencias de este impacto.

Se investigarán los factores organizacionales que pueden contribuir al estrés laboral, como la carga de trabajo, la falta de apoyo social y las políticas de gestión de personal.

Estudiar esta relación es fundamental ya que se ven perjudicadas diferentes variables, como, por ejemplo, la salud y el bienestar de los trabajadores, la productividad y el rendimiento, el absentismo y la rotación de personal, el clima organizacional.

Objetivos:

General:

Investigar y analizar la incidencia del estrés en el desempeño laboral y el constructo de engagement como indicador de bienestar en los colaboradores de la empresa Grupo Dahir: Inmobiliaria y desarrolladora en la ciudad de Neuquén.

Específicos:

1. Identificar los niveles de estrés percibidos por los colaboradores dentro de la empresa Grupo Dahir.
2. Analizar el impacto del estrés en diferentes dimensiones del desempeño laboral (ausentismo, productividad, satisfacción laboral, etc.).
3. Medir el nivel de engagement de los colaboradores como indicador de bienestar organizacional.
4. Investigar la relación entre el estrés laboral y el nivel de Engagement de los empleados.
5. Proponer recomendaciones para mejorar el bienestar y reducir el estrés laboral en la empresa inmobiliaria y desarrolladora.

Hipótesis:

Hipótesis 1: Existe una relación negativa significativa entre el nivel de estrés percibido por los colaboradores y su desempeño laboral.

Hipótesis 2: Existe una relación positiva significativa entre el nivel de engagement de los colaboradores y su nivel de desempeño en el trabajo.

Hipótesis 3: El Engagement en el trabajo actúa como un mediador entre el estrés percibido por los empleados y su desempeño laboral.

Hipótesis 4: Las personas que experimentan estrés burnout tienden a presentar mayores niveles de ausentismo y menor satisfacción laboral.

Fundamentación:

La relevancia de este trabajo de investigación se fundamenta en que llevar a cabo este estudio en una empresa que utiliza un sistema de trabajo no tradicional, ya que posee una cultura organizacional con características diferenciales que ampliaremos posteriormente. Además de los estresores específicos que posee el sector inmobiliario como por ejemplo: la presión por alcanzar metas financieras, los cumplimientos de plazos ajustados, el manejo de relaciones con clientes y socios, la fluctuación del mercado, el hecho de trabajar por comisiones, la carga de trabajo y horas extra, entre otros, son algunas de las

particularidades que tiene este contexto En este sentido medir la presencia del estrés *distress* en este contexto puede aportar conocimiento sobre su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores teniendo en cuenta las estrategias que se toman dentro de la organización y cómo buscan reducir las condiciones estresantes.

Es importante mencionar que no siempre el estrés tiene consecuencias negativas. Sólo cuando la situación desborda la capacidad de control del individuo se producen consecuencias desfavorables para la salud y el bienestar; en muchos casos, afectan la calidad de vida del colaborador, este ambiente se torna nocivo, desencadenando *distress* o estrés negativo, a diferencia del estrés positivo o *eustress*, que contribuye positivamente al desarrollo personal de los individuos.

Las autoras Filippi, G. y Zubieta, E. (2010). *Estrés y Burnout* en Eudeba (Ed.), *Psicología y trabajo* (180-282). evidencian que la mayoría de las intervenciones se dan en el plano individual buscando la ausencia o disminución de accidentes y patologías vinculantes al trabajo, y se concretan ante una clara evidencia de las consecuencias del estrés *distress*. Son muy pocas intervenciones en sentido preventivo y con alcance organizacional. Por lo que se considera relevante además proporcionar nuevas estrategias para el afrontamiento del estrés *distress* dentro de las organizaciones.

Además, estudiar esta relación es importante ya que son múltiples las variables que se ven afectadas como:

a. Salud y bienestar: el estrés crónico en el entorno laboral puede tener un impacto negativo en la salud y bienestar de los empleados. Altos niveles de estrés se han asociado con problemas de salud física y mental, como enfermedades cardiovasculares, trastornos del sueño, depresión y ansiedad. Al comprender la correlación existente entre el estrés y el desempeño laboral, se pueden identificar y abordar los factores estresantes que afectan la salud y el bienestar de los empleados, promoviendo así un entorno laboral más saludable. Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016)

b. Productividad y rendimiento: el estrés puede afectar negativamente el desempeño laboral. Los empleados estresados pueden experimentar dificultades para concentrarse, tomar decisiones, gestionar su tiempo y mantener la motivación. También pueden cometer más errores y tener una menor capacidad para resolver problemas. Estudiar la correlación entre el estrés y el desempeño laboral permite identificar los factores estresantes que pueden estar afectando la productividad de los empleados y desarrollar estrategias para mejorarla. Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013).

c. Absentismo y rotación de personal: El estrés crónico en el trabajo puede llevar al absentismo laboral y a una mayor rotación de personal. Los empleados que experimentan altos niveles de estrés pueden faltar al trabajo con mayor frecuencia debido a enfermedades relacionadas con el estrés o simplemente porque quieren tomar un descanso. Además, el estrés prolongado puede llevar a un mayor agotamiento y desgaste emocional, lo que a su vez puede aumentar la probabilidad de que los empleados renuncien a sus puestos de trabajo. Estudiar la correlación entre el estrés y el desempeño laboral ayuda a comprender y abordar estos problemas, lo que puede tener un impacto positivo en la retención de empleados y en la reducción del absentismo. Darr, W., & Johns, G. (2008)

d. Clima organizacional: El estrés en el trabajo no solo afecta al individuo sino también al clima organizacional en general. Cuando los empleados están estresados, es más probable que se produzcan conflictos interpersonales disminuyendo la satisfacción laboral y aumente la tensión en el lugar de trabajo. Estudiar esta correlación puede proporcionar información valiosa sobre cómo mejorar el clima organizacional y promover relaciones saludables entre los miembros del equipo. Kahn, W. A., & Byosiere, P. (1992).

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

El estrés laboral, es un fenómeno que ha ido adquiriendo gran relevancia y reconocimiento social, relacionándose frecuentemente con el desempeño en el trabajo. (Peiró, 2001).

Cordero (2015) desarrolló una investigación titulada “Estrés laboral, fuentes de estrés e inteligencia emocional en los trabajadores del centro de urgencias y emergencias 112 de Extremadura”. Su objetivo fue analizar los niveles de estrés laboral, las fuentes de estrés específicas del puesto de trabajo y la Inteligencia Emocional (IE) en los profesionales de atención de las urgencias y emergencias en el Centro 112 de Extremadura, España. En el año 2012 se repartieron los cuestionarios a los distintos trabajadores del Centro de Atención de Urgencias y Emergencias 112 de Extremadura, se obtuvo un total de 91 participantes. Como instrumentos de medición se utilizó: un instrumento de elaboración propia “cuestionario de datos sociodemográficos y laborales” con 9 preguntas de respuesta alternativa a opciones cerradas. Además de la Encuesta para diagnosticar estrés laboral elaborada por Ivancevich y Mattenson (1992) cuyo objetivo es medir el grado en el que los diversos estresores del nivel individual constituyen una fuente de estrés para el trabajador. Se concluyó que los profesionales de este centro perciben unos niveles medios de estrés procedentes tanto generales como de las fuentes específicas de trabajo. La responsabilidad sobre otros y el conflicto de rol son las dimensiones más elevadas. En cuanto al género, los resultados concluyeron que no existen diferencias significativas entre sexos con respecto a las dimensiones de estrés laboral.

Jimenez y Jimenez (2016) realizaron una investigación titulada “Clima organizacional y estrés laboral como predictores del involucramiento de los trabajadores del Poder Judicial, Arequipa 2016”. La presente investigación analiza a nivel predictivo los efectos del clima organizacional y el estrés laboral en el involucramiento en el trabajo. Se trabajó con una muestra de 75 trabajadores del Poder Judicial de la ciudad de Arequipa, Perú, que laboran en el área de atención al usuario. Se aplicaron 3 instrumentos: el Perfil organizacional de Likert, el Cuestionario de estrés laboral demanda Control

apoyo de Karasek y el Inventario de Involucramiento de Lodahl y Kejner. Los resultados indican que el clima organizacional es moderado, y los niveles de control y apoyo son adecuados entre los trabajadores. También se reportaron correlaciones significativas entre la flexibilidad, el control, el apoyo, la proactividad, el compromiso y el involucramiento del trabajador. La dimensión de flexibilidad del clima organizacional, y la dimensión de apoyo del estrés laboral tienen efectos significativos en el involucramiento de los trabajadores del Poder Judicial que realizan funciones de atención al usuario.

Durango (2016) desarrolló una investigación en la cual tuvo como objetivo analizar el “bienestar psicológico como elemento principal para el engagement”; sus objetivos específicos fueron identificar el bienestar subjetivo, describir el bienestar material y satisfacción laboral como elemento principal para el mismo. La investigación se basó en dos principales autores; Seligman (2011), Salanova y Schaufeli (2010). Se realizó una investigación descriptiva de campo transeccional y no experimental, con una población de 384 personas, ubicadas en iglesias, escuelas universidades, centros comerciales, clínicas, entre otros, ubicados en el municipio Maracaibo estado Zulia. Se utilizó como instrumento de recolección la escala de bienestar psicológico (EBP) evaluándose el grado de felicidad y/o satisfacción con la vida en la cual la persona posee, a partir de cincuenta (50) ítems distribuidos en forma diferencial en 4 subescalas: Bienestar Subjetivo (30 ítems), Bienestar Material (10 ítems), Bienestar Laboral (10 ítems). Los resultados indicaron una dirección positiva cuando las personas poseen bienestar hacia el “Engagement”, igualmente una magnitud moderada con una significancia alta de la satisfacción laboral, se concluyó que las personas perciben un bienestar y satisfacción laboral moderada donde se influye directamente sobre el “Engagement”, se recomendó la realización de una investigación propia relacionada con el “Engagement”, donde se abarque exploratoriamente otras dimensiones e indicadores las cuales no fueron abordadas por el presente estudio.

Monsalve, Montero y Sanchez (2016), desarrollaron una investigación titulada “Estrés laboral en el departamento de operaciones y logística de la región central de una empresa recuperadora de material ferroso ubicada en Santa Lucia, Miranda”. Esta investigación se desarrolló en Venezuela, su objetivo fue

determinar la presencia de estrés laboral en el departamento de operaciones y logística de la región central de una empresa recuperadora de material ferroso ubicada en Santa Lucía Edo. Miranda. El estudio está estructurado metodológicamente bajo la modalidad descriptiva, con un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 26 individuos integrantes del departamento. Las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de la misma han sido la observación, y la encuesta mediante un cuestionario constituido por 29 ítems divididos en tres dimensiones que representan las demandas psicológicas, el control sobre el trabajo y el apoyo social percibido. Luego del análisis de los resultados obtenidos, se pudo concluir que los cargos operativos de la muestra estudiada, perciben altas demandas psicológicas durante el desarrollo de sus actividades perciben bajo control sobre el trabajo lo que les genera alta tensión laboral, y además perciben bajo apoyo social tanto por parte de sus compañeros como de sus superiores lo que disminuye su habilidad de dar respuesta al estrés laboral ocasionado, por lo que se determina existencia del mismo en el departamento.

Montoro (2016) llevó a cabo una investigación titulada “Relación del comportamiento organizacional con la participación del estrés laboral en la institución educativa María Inmaculada - 2016”, su objetivo fue analizar la relación del comportamiento organizacional con la aparición de estrés laboral en los docentes de la Institución Educativa María Inmaculada en el primer semestre 2016. La investigación se realizó en la ciudad de Piura, Perú. Para ello se utilizó una metodología que responde a una investigación de tipo descriptiva - correlacional. La población muestral estuvo constituida por 50 docentes quienes realizaron la evaluación del desempeño. La técnica que se utilizó fue la encuesta que se aplicó a los docentes y que constó de dos cuestionarios de 20 ítems para la variable organizacional y de 25 ítems para la variable estrés laboral, ambas con una escala de Likert. Se logró comprobar la hipótesis general con la existencia de una relación significativa entre el comportamiento organizacional con la aparición de estrés laboral en los docentes de dicha institución. También se reconoció la relación del comportamiento organizacional a nivel individual con la aparición de estrés laboral en los docentes de la institución en el primer semestre de 2016. Los docentes manifiestan altos niveles de estrés, donde el

comportamiento organizacional a nivel individual está relacionado directa y positivamente con la variable estrés laboral.

Palomino Narvaez (2022) desarrolló una investigación titulada “Estrés Laboral y relaciones interpersonales del profesional de enfermería de centro quirúrgico de un hospital de Lima”, este estudio tuvo como objetivo determinar la relación del estrés laboral y las relaciones interpersonales del profesional de enfermería que labora en el en centro quirúrgico de un hospital de Lima en el año 2022, corresponde al tipo de estudio cuantitativo no experimental, transversal correlacional. La muestra estuvo conformada por 60 profesionales de enfermería. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, como instrumentos se utilizaron el cuestionario conformado por 25 ítems y el test conformado por 57 ítems. Los resultados estuvieron relacionados con la prueba estadística Rho Spearman, encontrándose una correlación entre ambas variables, lo cual demuestra que el estrés laboral está relacionado con las relaciones interpersonales, siendo a la vez una relación negativa media de -0,317 a un nivel de significancia de 0.014. Se concluye que hay una relación negativa media e inversa entre ambas variables, por lo que, a mayor estrés laboral, existen relaciones interpersonales inadecuadas o también se puede afirmar que a menor estrés laboral existen relaciones interpersonales adecuadas.

Según las diversas investigaciones realizadas y bases teóricas estudiadas, el estrés tiene una relación directa con el desempeño laboral. El estrés laboral es un problema cada vez más frecuente, sin embargo, a pesar de que existen programas para tratarlo y prevenirlo, no se han notado cambios significativos. (Evelyn Carina Zuñiga Cristobal, 2019). Existen diversas investigaciones a nivel internacional que evidencian la importancia de estos constructos, tomando especial atención y consideración en la ejecución de estrategias que logren prevenir situaciones que afecten a los trabajadores y por tanto a su desempeño y la consecución de objetivos organizacionales.

Definición Operacional de las variables

Estrés:

El concepto de estrés ha estado asociado a otros términos relacionados, como miedo, ansiedad, angustia, fatiga o depresión, en muchos casos es complicado delimitar claramente de qué estamos hablando y cuál es su significado, el alcance y la consecuencia de estos conceptos. Así, los términos de estrés, ansiedad y miedo se entremezclan con el lenguaje cotidiano e incluso en el lenguaje científico, de tal forma que definirlo es difícil.

En el siglo XIX, los investigadores trataban de buscar los factores homeostáticos necesarios para mantener una situación estable, y se creía que el estrés amenazaba este equilibrio interno, a partir de este análisis, se concibió la palabra estrés en tres modelos diferentes: el estrés basado en respuestas, es decir, una reacción típica a un factor estresor como por ejemplo la sobrecarga de trabajo; el estrés basado en estímulos, considerado un modelo ambiental, que proviene de factores externos, como por ejemplo el calor, frío, ruido, etc.; y por último, el estrés basado en un modelo interactivo, que reúne los componentes de respuestas y estímulos (Furnham 2011).

Para entender el término estrés, es importante hacer una conceptualización más profunda de su origen, así, por ejemplo, los factores psicosociales son considerados:

Condiciones de trabajo o características del mismo relacionadas con el ámbito psicosocial, esto es, relacionadas “con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1997). Que influyan negativamente en la salud de los trabajadores depende de su dimensionamiento (INSHT 2015, 59-60).

A partir de este concepto, se deducirá que los factores psicosociales como las tareas asignadas, los horarios de trabajo, los medios y materiales de trabajo, son una constante en el ambiente laboral en que la persona se desenvuelve, dichos

factores, acompañados de políticas adecuadas, como flexibilidad en el horario, instalaciones óptimas y ergonómicas, no ocasionarían ninguna afectación al trabajador, por el contrario, si estas condiciones son deficientes y no satisfacen al mismo, podrían generar un factor de riesgo psicosocial, porque existe ya una exposición a ese factor que puede causar malestar o daño al trabajador.

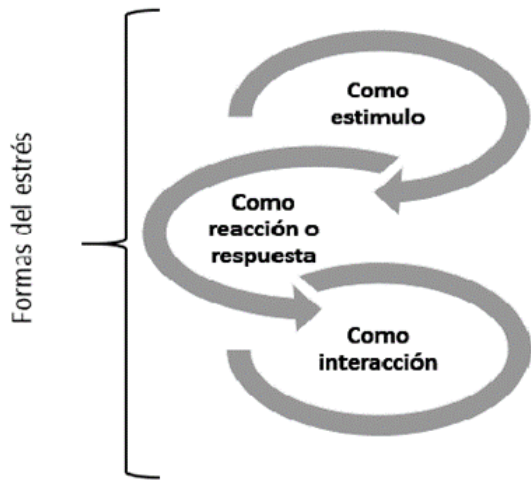
En este sentido, la Comisión Europea 1999 (citado en Guerra 2014, pág. 61) define al estrés como “el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación”.

Sánchez (2011) dice que el estrés es a veces definido como una condición meramente muscular: “es una rigidez o endurecimiento de los músculos y del tejido conjuntivo que excede del tono necesario para su funcionamiento normal”

Cano (2002) menciona desde el punto de vista de la psicología, que el estrés ha sido entendido desde los tres enfoques siguientes:

- A. Como estímulo: El estrés es capaz de provocar una reacción o respuesta por parte del organismo.
- B. Como reacción o respuesta: El estrés se puede evidenciar en cambios conductuales, cambios fisiológicos y otras reacciones emocionales en el individuo.
- C. Como interacción: El estrés interactúa entre las características propias de cada estímulo exterior y los recursos disponibles del individuo para dar respuesta al estímulo.

Figura 1. Formas del estrés



Fuente: Cano (2002)

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS) el estrés es el conglomerado de respuestas bio-psico emocionales y sociales que motivan al ser humano para la acción, donde cualquier eventualidad distinta que se presente ante nuestras vidas que denotan amenazas o cambios, puede hacernos reaccionar generándonos estrés. Mucho dependerá de la condición psicológica y fisiológica del individuo.

Estrés laboral:

Según Gutiérrez y Vilorio (2014) lo definen como la reacción que puede tener el individuo frente a las exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, pocas oportunidades para tomar decisiones o ejercer control poniendo a prueba su capacidad para afrontar la situación.

Muchos expertos han tratado de definir el estrés laboral, sin embargo, el concepto más completo es el que aporta la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2004) que define a esta variable como: “la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento del individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. Él estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización”. (p.4).

Síntomas que puede provocar el estrés laboral:

Cano (2002) El estrés supone una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. La mayor parte de los cambios biológicos que se producen en el organismo cuando está sometido a una reacción de estrés, no son perceptibles para el ser humano y se precisan procedimientos diagnósticos para determinar el nivel de la reacción. Sin embargo, a nivel psicológico muchos síntomas producidos por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está sufriendo dichos cambios. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

Los síntomas de ansiedad más frecuentes son:

1. A nivel cognitivo-subjetivo: preocupación, temor, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, pensamientos negativos sobre uno mismo, pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros, temor a que se den cuenta de nuestras dificultades, temor a la pérdida del control, dificultades para pensar, estudiar, concentrarse, etc.
2. A nivel fisiológico: sudoración, tensión muscular, palpitaciones, taquicardia, temblor, molestias en el estómago, otras molestias gástricas, dificultades respiratorias, sequedad de boca, dificultades para tragar, dolores de cabeza, mareo, náuseas, tiritar, etc.
3. A nivel motor u observable: evitación de situaciones temidas, fumar, comer o beber en exceso, intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.), ir de un lado a otro sin una finalidad concreta, tartamudear, llorar, quedarse paralizado, etc.

El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza, depresión, y otras reacciones emocionales que también podemos reconocer.

Además de estas reacciones emocionales podemos identificar claramente otros síntomas producidos por el estrés, como el agotamiento físico, la falta de rendimiento, etc.

Si el estrés es muy intenso y se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir enfermedades físicas y desórdenes mentales, en definitiva, problemas de salud.

Causas del estrés laboral:

La mayoría de las causas del estrés laboral están relacionadas con la forma que se define el trabajo y el modo en que se organiza el trabajo en la organización. Tales factores pueden ser perjudiciales, por lo que se denominan “peligros relacionados con el estrés”.

Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo (como se citó en Fernandez, 2010, p.103) las causas del estrés laboral son las siguientes:

1. Exceso de trabajo o falta de trabajo
2. Ausencia de una descripción clara del trabajo o de la cadena de mando
3. Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral
4. No tener oportunidad de exponer las quejas
5. Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones.
6. Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.
7. Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni apoyan.
8. Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición.
9. Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión.
10. Exposición a la violencia, amenazas o intimidaciones.
11. Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas.
12. No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o capacidades personales.

13. Posibilidad de que un pequeño error tenga consecuencias serias o incluso desastrosas.

Consecuencias del estrés laboral:

Cano (2002) menciona que inicialmente el estrés puede dinamizar la actividad del individuo provocando un proceso de incremento de recursos (atención, memoria, activación fisiológica, rendimiento, etc.) Que hace aumentar la productividad. Empero, cuando este proceso de activación es muy intenso o dura mucho tiempo, los recursos se agotan y llega el cansancio, así como la pérdida de rendimiento.

Para llevar a cabo tareas complejas, o para aumentar la velocidad y productividad en tareas simples, se necesita un cierto grado de activación, sin embargo, un exceso de activación dificulta la realización de dichas actividades.

Las consecuencias negativas del estrés son múltiples, pero a grandes rasgos, cabe señalar su influencia negativa sobre la salud, así como sobre el deterioro cognitivo, y el rendimiento. El estrés puede influir negativamente sobre la salud por varias vías, como lo son:

1. Por los cambios de hábitos relacionados con la salud.
2. Por los cambios cognitivos (pensamientos) que pueden afectar a la conducta, las emociones y la salud.
3. Por las alteraciones producidas en los sistemas fisiológicos (como el sistema nervioso autónomo y el sistema inmune).

Dimensiones del estrés laboral:

Benaiges (2010) define que las dimensiones del estrés laboral son:

- a. Apoyo organizacional;

Bravo C., Yáñez, A. Jiménez, Figueroa (2007) mencionan que es el grado en que los colaboradores perciben que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar como cuando las recompensas se entregan con justicia, cuando los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos

como individuos que brindan apoyo. Es una variable que representa interés, tanto en la investigación como en la práctica sobre comportamiento y en particular con el compromiso organizacional.

b. Sobrecarga laboral:

Gill y Garcia (2008) mencionan que es cuando el trabajo está mal distribuido, donde unas personas están con una agenda floja y otras la tienen repletas, donde la persona está sometida a una gran presión porque observa que cantidad de trabajo está bajo su responsabilidad. Se incluyen tanto las demandas cuantitativas relacionadas con el trabajo, tales como trabajar bajo presión del tiempo, trabajar duro o en un trabajo estresante.

c. Dificultades interpersonales:

Benaiges (2010) dice que son aquellas dificultades que tenemos con otras personas por falta de sociabilidad, empatía o escasa inteligencia emocional. Las dificultades interpersonales suelen ser debido a uno mismo y su falta de inteligencia interpersonal.

d. Fuentes intrínsecas de insatisfacción:

Aparicio (2007) menciona que, es una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que se puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

e. Justicia organizacional:

Hurtado (2014) afirma que surge cuando se asignan a los trabajadores, que son equitativas o justas; por ej. Proporcional un sueldo equitativo y justo para los trabajadores o la percepción del empleado sobre la equidad en el lugar de trabajo.

Figura 2; Dimensiones del estrés laboral.



Fuente: Benaiges (2010)

Por otro lado, en cuanto al estado crónico de estrés laboral, desde su enunciación por Herbert Freudenberger en 1974, el denominado síndrome de Burnout ha sido un concepto ampliamente empleado en la literatura científica sobre estrés laboral. Catherine Maslach y Susana Jackson lo han descrito como un proceso que se inicia con una carga emocional y su correspondiente tensión que conduce al agotamiento del sujeto, quien comienza a exhibir conductas de distanciamiento y actitudes clínicas respecto a las personas que atiende, lo cual crea dudas con respecto a la competencia y realización profesional. Se trata de un concepto multidimensional, acompañado de síntomas físicos. El modelo teórico propuesto por las autoras mencionadas ha conducido a la elaboración del Maslach Burnout Inventory (MBI).

Una definición clásica de Burnout es la que ofrece Maslach (1993) que lo define como "el cansancio emocional que lleva a una pérdida de motivación que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso", y se caracteriza por tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y pérdida o reducción de la realización personal en el trabajo. (González, Corte, Rubio, 2010).

Neurofisiología del estrés:

Según Nogareda (1999) el organismo siempre se encuentra en un estado de estrés mínimo que, ante determinadas situaciones, se incrementa pudiendo producir un efecto beneficioso o negativo, dependiendo de si la reacción del organismo es suficiente para cubrir una determinada demanda o ésta “supera” a la persona. Este nivel de equilibrio dependerá de los factores individuales (disposición biológica y psicológica) de las distintas situaciones y experiencias.

McEwen (2007) y Sapolsky (2004) afirman que, un determinado grado de estrés estimula el organismo y permite que este alcance su objetivo, volviendo a la “normalidad” cuando el estímulo ha cesado. Por ejemplo, cuando un atleta intenta conseguir un buen resultado en una competición está sometido a un estrés que implica un aumento de la actividad muscular (más irrigación, el corazón late más rápido, etc.) lo que ayudará a alcanzar el éxito y conseguir su objetivo. Una vez finalizadas las pruebas atléticas, se produce un descenso de las constantes y el organismo vuelve a su estado basal. Cuando se mantiene la presión y se entra en el estado de resistencia, las personas empiezan a tener una sensación de discomfort (tensión muscular, palpitaciones, etc.). Si continúa el estresor, se llega al estado de agotamiento. La neurofisiología del estrés es un campo complejo que involucra múltiples estructuras cerebrales y sistemas hormonales. Dos de las estructuras más importantes en la respuesta al estrés son la amígdala y el hipotálamo.

Amígdala:

La amígdala es una estructura en forma de almendra ubicada en lo profundo del lóbulo temporal del cerebro. Es una parte esencial del sistema límbico, que está involucrado en la regulación de las emociones y la formación de recuerdos emocionales. Dentro de sus funciones nos encontramos con el procesamiento de las emociones, esta estructura es crucial para la evaluación y el procesamiento de emociones, especialmente aquellas relacionadas con el miedo y la amenaza. Es la responsable de la respuesta emocional ante situaciones peligrosas y ayuda a evaluar la relevancia emocional de los estímulos (Nogareda, 1999)

Por otro lado, en lo que concierne específicamente a la respuesta ante el estrés, es la parte del cerebro encargada de la detección de amenazas, cuando un estímulo es percibido como una amenaza, la amígdala se activa rápidamente y envía señales a otras partes del cerebro para activar la respuesta de lucha o huida mediante la estimulación del sistema nervioso simpático, lo que provoca un aumento de la frecuencia cardíaca, la presión arterial y la liberación de adrenalina.

La amígdala influye directamente en la atención, asegurando que los estímulos emocionalmente relevantes reciban más enfoque y procesamiento, lo que es crucial para la supervivencia. Además de estar implicada en la interpretación y respuesta a las señales sociales, como las expresiones faciales y el lenguaje corporal, ayudando a las personas a navegar en interacciones complejas. Posteriormente a un evento estresor para el organismo, la amígdala juega un papel crucial en el almacenamiento de recuerdos emocionales. Las experiencias emocionalmente intensas se consolidan en la memoria gracias a la activación de la amígdala. (Nogareda, 1999)

Hipotálamo:

El hipotálamo es una pequeña región del cerebro ubicada debajo del tálamo y encima de la glándula pituitaria. A pesar de su tamaño, controla muchas funciones vitales del cuerpo. Una de sus funciones principales es la regulación emocional, el hipotálamo es el centro de control hormonal del cuerpo. Regula la liberación de hormonas a través de la glándula pituitaria, que a su vez es controlada por otras glándulas endocrinas del cuerpo. Ante la respuesta a una señal de la amígdala, el hipotálamo libera la hormona liberadora de corticotropina (CRH), que estimula la glándula pituitaria para liberar la hormona adrenocorticotropica (ACTH). Esta hormona viaja a las glándulas suprarrenales, donde induce la liberación de cortisol, la principal hormona del estrés (Nogareda, 1999).

Entre otras de sus funciones, el hipotálamo ayuda a mantener la homeostasis regulando funciones como la temperatura corporal, la sed, el hambre, los ciclos de sueño y la respuesta sexual; además, esta región del encéfalo, regula el sistema nervioso autónomo, el cual controla las funciones involuntarias del

cuerpo como la frecuencia cardíaca, la digestión y la respiración. Durante la respuesta al estrés, modula estas funciones para preparar al cuerpo para una acción rápida (Nogareda, 1999).

Interacción entre la amígdala y el hipotálamo:

En cuanto a la interacción entre ambas Nogareda (1999) hace referencia a que, en primer lugar, la amígdala detecta estímulos potencialmente peligrosos y evalúa su relevancia emocional. Si la misma percibe una amenaza envía señales al hipotálamo, este, posteriormente en respuesta a la señal libera la hormona CRH, la cual estimula la pituitaria para liberar ACTH, que a su vez induce la liberación de las glándulas suprarrenales. Estas hormonas preparan al cuerpo para la respuesta de “lucha o huida”, aumentando la energía disponible, mejorando la agudeza mental y desviando recursos hacia los sistemas que son cruciales para la supervivencia inmediata.

Retroalimentación y regulación:

El cortisol, una vez liberado, proporciona una retroalimentación negativa al hipotálamo y a su pituitaria para reducir la liberación de CRH y ACTH, regulando así la respuesta al estrés y evitando una activación prolongada que podría ser dañina para el cuerpo (McEwen, B. S. 2007).

Ante una situación de estrés el organismo tiene estas reacciones fisiológicas que suponen la activación del eje hipofisopituitario y del sistema nervioso autónomo. El eje HSP está compuesto por el hipotálamo, que es una estructura nerviosa situada en la base del cerebro que actúa de enlace entre el sistema endocrino y el sistema nervioso; la hipófisis, una glándula situada también en la base del cerebro y con un papel fundamental en la producción de hormonas; y las glándulas suprarrenales, ubicadas sobre el polo superior de cada uno de los riñones. Por su parte el sistema nervioso autónomo es el conjunto de estructuras nerviosas que se encarga de regular el funcionamiento de los órganos internos y controla algunas de sus funciones de manera involuntaria e inconsciente. El SNA se divide en sistema simpático y parasimpático. El SNA y el eje HSP producen la liberación de hormonas, sustancias elaboradas en las glándulas

que, transportadas a través de la sangre excitan, inhiben o regulan la actividad de los órganos. (McEwen, B. S. 2007).

Desempeño Laboral:

El desempeño laboral hace referencia a los resultados obtenidos luego de realizada una actividad laboral o el desenvolvimiento en el desarrollo de las mismas, los cuales pueden ser medidos tomando instrumentos de medición de desempeño o por efectos del control que se utilice en la empresa. Aguinis, H. (2013).

Para hacer referencia a este concepto, Varela (2010) lo menciona como el conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Es decir, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores.

Por otra parte, Goldman (2014) menciona que es la apreciación más objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional y de industria. La forma de como trabajamos puede ser analizada desde distintos puntos de vista con el fin de comprender esta dinámica y poder reorientar las acciones que permitan aumentar el desempeño.

Factores que influyen en el desempeño laboral.

Las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en personal con un buen desempeño laboral. Según el artículo “Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores” Nilcon (2012), los factores son los siguientes:

1. La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la economía. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
2. Adecuación ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de

desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

3. Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un periodo de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos.
4. Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no solo cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
5. La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quién mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
6. La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial.

Evaluación del desempeño laboral:

Para Chiavenato (2014) la evaluación del desempeño es una apreciación consecuente del proceder de las personas en los cargos que ocupan. En algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo,

del propio empleado o inclusive de una comisión de evaluación, según los objetivos de la evaluación.

Entre los principales métodos de evaluación tenemos:

1. Método de escalas gráficas: este método utiliza un formulario de doble entrada a llenar por el evaluador, donde por un lado en las hileras horizontales figuran los ítems que se evalúan (conocimientos, calidad, cooperación, etc.) y en las columnas verticales se ponen los diferentes grados que corresponden a cada una (optimo, muy bueno, bueno, regular, etc.).
2. Método de elección forzada: consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de ciertas alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente solo una o las dos que más se apliquen al desempeño del evaluado.
3. Método de investigación de campo: La evaluación de desempeño la realiza el superior (jefe o director), pero con asesoría de un especialista del staff. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.
4. Método de comparación por pares: Aquí se comparan a los empleados tomados de a dos, y se anota cual es aquel que, en cada aspecto (conocimientos, calidad, etc.) se desempeña mejor.
5. Método de frases descriptivas: Parecido al método de elección forzada, solo que no exige del evaluador que no elija una o dos alternativas, sino que se limita a señalar las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que no lo demuestran.
6. Métodos mixtos: una combinación de cualquiera de los métodos anteriores, es muy utilizada en organizaciones que se caracterizan por la complejidad de los cargos.
7. La entrevista de evaluación de desempeño con el empleado constituye el punto principal del sistema: la comunicación que sirve de

retroalimentación y que reduce los malentendidos entre un superior y el subordinado.

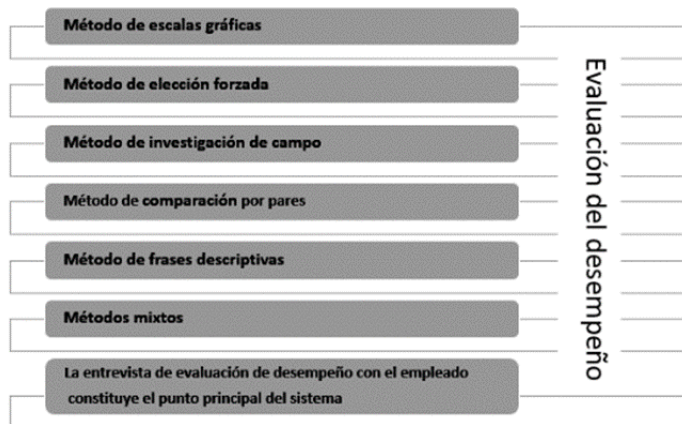


Figura 3; Evaluación del desempeño. Chiavenato (2014)

Dimensiones del desempeño laboral:

Para Urriola (2011) las dimensiones relacionadas con el desempeño laboral son las siguientes:

1. Productividad: En las empresas es una cuestión que siempre se está buscando y que se valora porque precisamente es la que determinará el éxito o el fracaso de dicha organización, por tal motivo las compañías buscan a través de diversas estrategias y recursos aumentar al máximo su productividad. Según Martínez (2008) ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman, sin embargo, hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero.
2. Conductas laborales: Es el proceso que tiene cada organización de comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo. Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

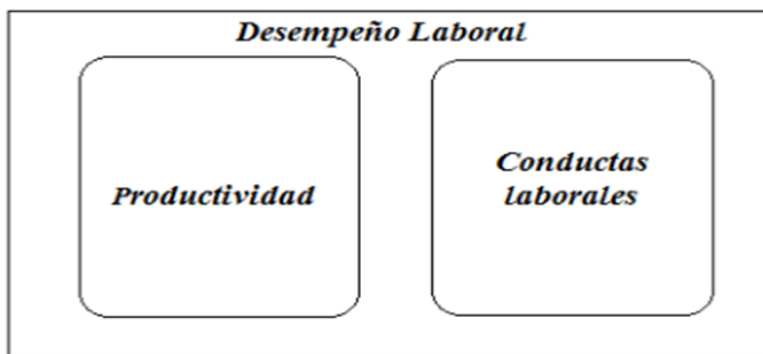


Figura 4; dimensiones del desempeño laboral. Fuente: Urriola (2011)

Estrés vinculado al desempeño laboral:

El estrés vinculado al desempeño laboral es la respuesta que cada individuo posee en diferentes circunstancias como lo son la presión laboral, el aumento en la demanda del trabajo, trabajo que no es de responsabilidad de su línea de carrera o de sus virtudes personales, de esta forma ponen a prueba constantemente su capacidad para enfrentarlas. El estrés, se exterioriza en diversas coyunturas laborales, se intensifica cuando las personas sienten que tienen poco apoyo de sus colegas y de sus supervisores y/o cuando toman conciencia que no tienen control o tienen poco control sobre los procesos del trabajo que ejecutan.

Engagement

Según Giustiniano, L., & Guarnieri, F. (2012) en Argentina, las empresas se encuentran constantemente cambiando, a la sombra de nuevas crisis e incertidumbre financiera, cuesta forjar relaciones laborales permanentes, y aquellas que no cuenten con empleados comprometidos y motivados tendrán un menor desarrollo, crecimiento y proyección hacia el futuro. De aquí surge la importancia del estudio del "engagement", como opuesto al "burnout" y relacionado a la psicología positiva, y planteado como un factor clave en las organizaciones modernas.

La Psicología Ocupacional Positiva, que "es el estudio científico de las conductas de los trabajadores, tiene por objetivo descubrir y promover los factores que permiten que tanto empleados como organizaciones prosperen" (Schaufeli,

2011). A su vez, se centra más en las fortalezas y el funcionamiento de las personas y no tanto en sus disfuncionalidades o debilidades.

Por otra parte, analizando bibliografía diversa, artículos, documentos y diferentes estudios sobre engagement, se llega a la conclusión de que no existe una traducción precisa para nuestra lengua, ya que no se ha encontrado un término que abarque el carácter distintivo del propio concepto. Hay términos que se acercan, como implicación laboral, compromiso organizacional y vinculación psicológica con el trabajo, sin embargo, ninguno de ellos refleja en su totalidad el significado de engagement.

En cuanto al origen e historia de este constructo, es necesario remontarnos al ámbito de las ciencias empresariales, al estudio de las relaciones laborales y la cultura organizacional, fueron las empresas consultoras del mundo de los negocios las que le dieron un nuevo significado, más allá del uso cotidiano de la palabra (Salanova y Schaufeli, 2009: 93-105).

Los requerimientos del empleado para su empresa han evolucionado paralelamente a todo el resto de cambios sociales de los siglos XX y XXI. Además de formación académica, habilidades técnicas y celeridad en las tareas, se requiere ahora una sustancial participación psicológica por parte de los empleados, en forma de disposición vigorosa, capacidad de regulación emocional, tolerancia a la frustración y estabilidad psicológica a altas dosis de exigencia en tiempos y resultados (Salanova y Schaufeli, 2009: 54-66).

La primera mención de engagement fuera del ámbito de las consultorías y negocios, y ya dentro del mundo académico de la psicología social y la salud ocupacional, fue hecha por Kahn (1990). Este lo definió como “el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles”.

Desde esta definición propuesta por Kahn se diseñó el primer cuestionario de medida objetiva del estado mental “engaged” en las personas que trabajan. Así, May, Gilson y Harter (2004) desarrollaron una escala para medir el “engagement”, formada por las tres sub dimensiones del concepto que contiene

la definición de Kahn: cognitiva, emocional y física. Este es el “Cuestionario de Engagement personal”. Este cuestionario ha sido menos utilizado, por lo tanto no hay muchos datos para comprobar su consistencia, estabilidad y validez.

En el contexto laboral el “engagement” se ha definido como “un estado afectivo-motivacional positivo de cumplimiento que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo” (Schaufeli, 2011).

Las personas con engagement se sienten enérgica y eficazmente unidas a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia. Las tres dimensiones citadas de “engagement” se oponen a las tres de “burnout” Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

El vigor se refiere a la energía, como opuesto al agotamiento. Se caracteriza por altos niveles de energía, resistencia y activación mental mientras se trabaja, el deseo y la predisposición de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando y la persistencia incluso cuando aparecen dificultades en el camino.

La dimensión dedicación (opuesta a la despersonalización) denota una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un alto nivel de significado atribuido al trabajo y un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío.

La absorción o concentración en el trabajo, opuesta a la falta de realización personal, es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo debido a la sensación de disfrute y realización que percibe.

Hallberg, (2005) comenta que estudios anteriores, realizados por Maslach y Leiter (1997), argumentan que “el “burnout” y el “engagement” son los extremos bipolares de un continuo bienestar de los trabajadores, afectados por diferentes situaciones de trabajo. Una situación de trabajo equilibrado (que se caracteriza por la carga de trabajo suficiente, la influencia y la autonomía, el reconocimiento, apoyo social, la justicia y el significado) fomentará la participación laboral, mientras que, si el equilibrio es derribado por una sobrecarga crónica, conflictos

y ambigüedad o la falta de reconocimiento, el “engagement” se erosiona y se transforma en una experiencia subjetiva de “burnout”.

La importancia de estudiar el tema se fundamenta en ver la empresa como una comunidad de personas, donde se fomenta el respeto mutuo y la responsabilidad, generando mayor productividad y en última instancia, mayor rentabilidad para la organización. El “engagement” permitirá medir el nivel de compromiso que los empleados sienten con la organización para la cual trabajan y, tanto las investigaciones como la experiencia práctica han demostrado que los empleados “engaged” suelen tener más pasión por lo que hacen, muestran mayor entusiasmo, se sienten orgullosos de ser parte de su organización y, en definitiva, generan mejores resultados. Por lo tanto, una buena gestión del “engagement” entre colaboradores y organización puede ser muy rentable para una compañía, además de generar otros beneficios sociales para todos sus grupos de interés (Del Campo, 2011).

Cultura Organizacional:

Las organizaciones, según Chiavenato (2009) se caracterizan por tener determinadas culturas corporativas. El autor sostiene que:

La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros. (Chiavenato, 2009, p. 124).

Cabe destacar que el término cultura organizacional hace referencia a un conjunto de hábitos y de creencias que son establecidos por medio de normas, actitudes, valores y expectativas que son compartidas por cada uno de los miembros de la organización, al mismo tiempo, la cultura determina la mentalidad predominante. Ésta, también incluye la forma en la que interactúan las personas, las aspiraciones, los asuntos relevantes de las relaciones interpersonales y los supuestos que subyacen.

Si bien la cultura organizacional no es algo tangible, esta puede ser percibida de acuerdo a sus efectos y consecuencias. Aun así, hay aspectos que son más visibles dentro de las organizaciones, tales como: el establecimiento de la empresa, las medidas financieras, los métodos y los procedimientos de trabajo,

el uso de las tecnologías, las descripciones de puestos, e incluso los colores utilizados. Sin embargo, existe un conjunto de aspectos no visibles e informales, que se caracterizan por ser los más arraigados y los más difíciles de cambiar. Dentro de estos nos encontramos con pautas de influencia y de poder, los valores y expectativas, las normas de interacción establecidas, actitudes de las personas, percepciones y relaciones afectivas.

Por otro lado, la cultura organizacional está caracterizada por:

- Un conjunto de normas que regulan el comportamiento dentro de los miembros de la empresa.
- Las normas pueden ser explícitas o implícitas
- Existe un conjunto de valores dominantes
- Hay una filosofía vinculada a la forma de gestión
- Existe un conjunto de reglas
- Hay un clima organizacional, el cual determina la cultura.

Los valores, por otra parte, determinan el rumbo de una organización y definen su comportamiento. Estos se comunican en todos los niveles de la interacción humana y las organizaciones los transmiten por medio de:

- Aquello que recompensan y sancionan
- Lo que las personas callan cuando surgen problemas
- Cuando no hay congruencia entre lo que las personas dicen y hacen.
- Lo que las personas dicen cuando no se responsabilizan.
- Como las personas reaccionan ante las críticas

Chiavenato (2009) hace mención a Likert, quien separa los tipos de cultura en cuatro perfiles organizacionales, teniendo en cuenta cuatro aspectos:

1. Proceso de decisión
2. Sistema de comunicaciones

3. Relaciones interpersonales

4. Sistema de recompensas

Los sistemas que menciona Likert son:

1- **Sistema autoritario coercitivo:** este es un sistema administrativo que concentra su poder en una sola figura fuerte y coercitiva que controla de manera rígida aquello que ocurre en la organización. Cabe mencionar que es un sistema cerrado.

- Proceso de decisión; Está centrado en la dirección de la organización.
- Sistema de comunicación: Es precario y vertical, se transmiten órdenes desde arriba hacia abajo.
- Relaciones interpersonales: Son consideradas perjudiciales para el trabajo. Los directores tratan de impedirles, y para evitarlas los puestos están diseñados de tal modo que aíslan a las personas para que no se relacionen entre sí.
- Sistema de recompensas y sanciones: Se utilizan una serie de sanciones y medidas disciplinarias que generan un ambiente de desconfianza y de temor.

2- **Sistema autoritario benevolente:** Esta es una versión menos rígida y más condescendiente que el anterior.

- Proceso de decisión: Este está centrado en la dirección de la organización, pero permite ciertas delegaciones en cuestiones menos importantes.
- Sistema de comunicaciones: Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, sin embargo, la información también suele ser dirigida de abajo hacia arriba.
- Relaciones interpersonales: Se permiten de forma regulada las relaciones interpersonales entre los trabajadores, sin embargo, la interacción humana es escasa.

- Sistema de recompensas y sanciones: Se utilizan sanciones y medidas disciplinarias de forma menos arbitraria. Y se utilizan algunas recompensas materiales y salariales.

3- **Sistema consultivo:** Este sistema considera un poco más importante que los sistemas anteriores la participación de los trabajadores:

- Proceso de decisión: Medianamente tienen en cuenta la opinión de las personas. Hay delegación, pero las decisiones tienen que ser aprobadas por la dirección.
- Sistema de comunicaciones: Tanto verticales como horizontales, esto facilita el flujo de información.
- Relaciones interpersonales: Hay un mayor grado de confianza en las personas, sin embargo, no es total.
- Sistema de recompensas y sanciones: Prioriza recompensas materiales y simbólicas, pero también aplica sanciones y castigos.

4- **Sistema participativo:** Se caracteriza por ser un sistema en donde existe la democracia.

- Proceso de decisión: Las decisiones se delegan a la base, sin necesidad de aprobación de la dirección.
- Sistema de comunicaciones: La información fluye sin dificultad entre todas las partes.
- Relaciones interpersonales: Existe trabajo en equipo, en donde hay confianza mutua entre las personas.
- Sistema de recompensas y sanciones: Pone énfasis en todo tipo de recompensas, las sanciones no son frecuentes, y son los equipos involucrados los que deciden imponerlas, independientemente de la dirección.

En cuanto a la empresa Grupo Dahir se presentan ciertas dificultades a la hora de determinar el tipo de cultura organizacional y encasillar la misma dentro de

uno de los sistemas propuestos por Likert, sin embargo, se considera que dicha cultura organizacional pertenece principalmente al sistema 3, denominado “consultivo”, aunque, comparte aspectos del sistema 2, el “autoritario benevolente” en cuanto al proceso de decisión.

Por un lado, el sistema consultivo se caracteriza por tener un sistema de comunicaciones tanto verticales como horizontales, lo cual facilita el flujo de información, además, según los resultados recabados, se considera que existe un alto grado de confianza entre las personas, sin embargo, este no es total ni definitivo, de esta manera, se crean condiciones favorables para una organización informal sólida y positiva.

En función al proceso de decisión, si bien se permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de menor importancia, por lo general, se requiere autorización de la dirección de la empresa.

Sin embargo, en relación a la delegación, suele repetirse un inconveniente en todas las áreas de la empresa; la orden es que en decisiones de menor importancia no es necesario consultar con la dirección, empero, cuando la decisión que se tomó es minimamente diferente a la opinión de la dirección, la decisión tomada es totalmente criticada y reevaluada, ya sea por alguien de responsabilidad baja (personal de mantenimiento o limpieza) o por alguien de responsabilidad alta o media.

Esto trae consigo un inconveniente enorme a la hora de delegar tareas, llevando a la codirectora de la organización a realizar tareas de todo el personal. Reduciendo de esta manera la capacidad de los mismos, al no confiar en ellos y eliminar la posibilidad de que tomen decisiones firmes ante momentos de riesgo, promoviendo el miedo a que sea criticada cada decisión que tomen, y por ende, promoviendo los niveles de estrés de todos los colaboradores de la organización.

Por su parte, el director de la organización, no realiza tareas generales como su igual, sin embargo, si promueve constantemente críticas y “sanciones disciplinarias”, en reuniones de equipo técnico y equipo comercial.

Los tipos de sanciones que se aplican son ante al absentismo, por lo general en el area técnica (personal de mantenimiento), y son del tipo económica, descontando los días en los que el personal se ausenta.

METODOLOGÍA

Diseño de estudio

El presente Trabajo Final Integrador se basa en un estudio cuantitativo de enfoque no experimental y corte transversal con un alcance descriptivo correlacional. Con el fin de determinar el grado de reacción o asociación de variables en un determinado momento, para este estudio se estableció el estrés laboral, el engagement y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Grupo Dahir: Inmobiliaria y Desarrolladora y el engagement de los mencionados como un indicador de bienestar.

Muestra

El tipo de muestreo es no probabilístico intencional o deliberado, ya que no todos los colaboradores contaron con la misma oportunidad de formar parte del estudio, la muestra está conformada por 30 colaboradores de la empresa *Grupo Dahir: Inmobiliaria y Desarrolladora* ubicada en la provincia de Neuquén, el rubro al cual se dedica la empresa es a los negocios en el área de bienes raíces, pudiendo ser facilitadores para personas interesadas en lo correspondiente a lo inmobiliario. Los 30 colaboradores pertenecen a las diferentes áreas (RRHH, Marketing, Tesorería, Comercial, Mantenimiento, Técnica, etc.). Como criterio de exclusión para la participación se tiene en cuenta que el colaborador forme parte al menos desde hace tres meses a la organización, con el propósito de que exista un seguimiento de su desempeño.

Instrumentos y Procedimientos

Para medir el estrés, se seleccionó la escala de estrés percibido propuesta por Cohen et al. (1983). Este es un instrumento de autoinforme que evalúa el nivel de estrés percibido durante el último mes. Consta de una escala tipo Likert de 0 a 4. La puntuación obtenida (que va de 0 a 56) indica que a una mayor puntuación corresponde un mayor nivel de estrés percibido. Se dice que un nivel de estrés moderado fluctúa entre 20 y un nivel bajo de estrés será menor a 20, y en un puntaje de 25, , el estrés se considera elevado.

Para realizar la medición del desempeño laboral, se recurre a la evaluación de desempeño ya establecida por la empresa aplicable a todos los colaboradores. Consta de una escala tipo Likert del 1 al 5. Los indicadores que se tienen en

cuenta en esta evaluación son: Competencias técnicas, productividad, comunicación, adaptabilidad y flexibilidad, y fortalezas de trabajo. La clasificación del nivel de desempeño según el puntaje se lleva a cabo de la siguiente forma: un puntaje entre 0 y 31 “Pésimo”, entre 32 a 62 “Bajo”, entre 63 y 93 “Promedio”, entre 94 a 125 “Bueno”, y entre 126 a 155 “Excelente”.

Para la medición del Engagement se optó por utilizar la Utrecht Work Engagement Scale en su versión UWES-17, la cual es una versión reducida de la escala original, diseñada y validada por Shaufeli et al. (2002), desarrollada para medir el Engagement laboral en tres dimensiones: Vigor, dedicación y absorción. Utiliza una escala de respuesta tipo Likert, en donde 0=Nunca; 1=Casi Nunca; 2=Algunas veces; 3=Regularmente; 4=Bastantes veces; 5=Casi siempre; 6=Siempre. Las respuestas a las afirmaciones se agrupan en las tres dimensiones del Engagement laboral: Vigor, dedicación y absorción. Se calcula la puntuación total para cada una de las dimensiones y luego se suman entre sí.
Procedimiento:

En cuanto al procedimiento, en primera instancia se solicita la autorización para realizar este trabajo de integración a la gerencia de *Grupo Dahir*, enunciando y especificando los propósitos de este estudio, posteriormente se lleva a cabo la entrega del consentimiento informado a cada uno de los colaboradores que forma parte del estudio. Posteriormente se coordina para la aplicación de los instrumentos antes mencionados a los colaboradores de la empresa. Luego se realiza la recolección de datos que arrojan los tests aplicados, incluyendo una entrevista con la dirección para vislumbrar características de la cultura organizacional y de la empresa en general. Posteriormente se lleva a cabo el análisis de los resultados obtenidos.

RESULTADOS

En este apartado se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis de las evaluaciones de desempeño laboral, la escala de estrés percibido (PSS-14) y el cuestionario de engagement (UWES-17) aplicados a los 30 colaboradores de la empresa "Grupo Dahir". Los resultados se organizan de manera sistemática para facilitar la comprensión de las relaciones entre estas variables.

Descripción de los instrumentos:

La escala de estrés percibido (EEP) PPS por sus siglas en inglés. Es un instrumento de autoinforme que evalúa el nivel de estrés percibido durante el último mes, consta de 14 ítems con un formato de respuesta de una escala de cinco puntos.

Es importante notar la puntuación para cada respuesta.

En los ítems 1, 2, 3, 8, 11, 12 y 14 (0 = nunca, 1 = casi nunca, 2 = de vez en cuando, 3 = a menudo, 4 = muy a menudo).

En los ítems 4, 5, 6, 7, 9, 10 y 13 (4 = nunca, 3 = casi nunca, 2 = de vez en cuando, 1 = a menudo, 0 = muy a menudo).

Se suma el puntaje total de los 14 ítems. La puntuación obtenida (que va de 0 a 56) indica que a una mayor puntuación corresponde un mayor nivel de estrés percibido. Se dice que un nivel de estrés moderado fluctúa entre 20 y un nivel bajo de estrés será menor a 20, y en un puntaje de 25, , el estrés se considera elevado.

Para realizar la medición del desempeño laboral, se recurre a la evaluación de desempeño ya establecida por la empresa aplicable a todos los colaboradores. Con una selección de indicadores que facilita la recolección de información general y consta de una escala tipo Likert del 1 al 5. En donde: 1=Ninguna habilidad o conocimiento en esta área; 2=Bajo, tiene muy pocas habilidades o conocimientos; 3=Promedio, tiene algunas habilidades o conocimientos; 4=Bueno, con conocimiento y habilidades; 5=Excelente, muy profesional, experto y calificado. Los indicadores seleccionados son: Competencias técnicas, productividad, comunicación, adaptabilidad y flexibilidad, fortalezas de trabajo.

La evaluación de desempeño tiene un total de 31 casillas por llenar, siendo el reparto entre los indicadores 7 de competencias técnicas, 6 de productividad, 5 de comunicación, 8 de adaptabilidad y flexibilidad, 5 de fortalezas de trabajo. La clasificación del nivel de desempeño según el puntaje se lleva a cabo de la siguiente forma: Entre 0 y 31 “Pésimo”, entre 32 a 62 “Bajo”, entre 63 y 93 “Promedio”, entre 94 a 125 “Bueno” y entre 126 a 155 “Excelente”

Para la medición del Engagement se optó por utilizar la Utrecht Work Engagement Scale en su versión UWES-17, la cual es una versión reducida de la escala original, desarrollada para medir el Engagement laboral en tres dimensiones: Vigor, dedicación y absorción.

Esta escala consta de 17 afirmaciones relacionadas con el Engagement laboral. Los participantes indican en qué medida están de acuerdo con cada afirmación utilizando una escala de respuesta tipo Likert, en donde 0= Nunca; 1 = Casi Nunca; 2 = Algunas veces; 3 = Regularmente; 4 = Bastantes veces; 5 = Casi siempre; 6 = Siempre. Las respuestas a las afirmaciones se agrupan en tres dimensiones del Engagement laboral:

1. Vigor: Energía y resistencia mental mientras se trabaja.
2. Dedicación: Sentimiento de estar involucrado y entusiasmado con el trabajo.
3. Absorción: Inmersión total en el trabajo, perdiendo la noción del tiempo.

Puntuación total: se calcula la puntuación total para cada una de las dimensiones y luego se suman entre sí.

Puntuación por dimensión: se obtiene la puntuación promedio para cada dimensión dividiendo la puntuación total de la dimensión por el número de ítems que corresponden a la misma. Un puntaje más alto indica un mayor nivel de Engagement en esa dimensión en específica.

Resultados descriptivos:

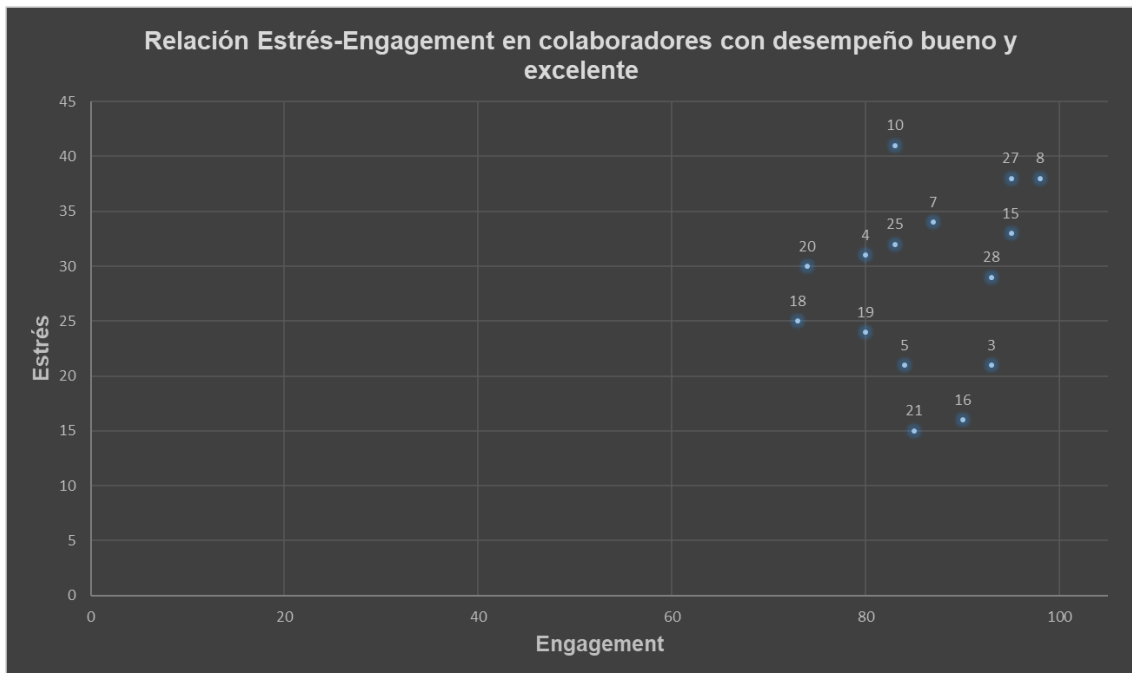
Participantes con excelente desempeño:

Participante	Estrés	Engagement	Observaciones
3	Moderado (21)	Alto (93)	Alto desempeño y un estrés dentro de los parámetros, se infiere que es debido al alto Engagement
4	Elevado (31)	Alto (80)	Alto desempeño a pesar del estrés elevado, se infiere que el Engagement alto mitiga el impacto del estrés
15	Elevado (33)	Alto (95)	Idem anterior
16	Bajo (16)	Alto (90)	Alto desempeño, con bajo estrés y alto engagement

Participantes con buen desempeño:

Participante	Estrés	Engagement	Observaciones
5	Moderado (21)	Alto (84)	Buen desempeño con estrés moderado y engagement alto.
7	Elevado (34)	Alto (87)	Buen desempeño a pesar de estrés elevado, engagement alto mitiga impacto del estrés.

8	Elevado (38)	Alto (98)	Buen desempeño con estrés elevado, engagement alto actúa como inhibidor del estrés.
10	Elevado (41)	Alto (83)	Buen desempeño con estrés elevado, alto engagement.
18	Moderado (25)	Medio (73)	Buen desempeño con estrés moderado y engagement medio.
19	Moderado (24)	Alto (80)	Buen desempeño con estrés moderado y engagement alto.
20	Elevado (30)	Medio (74)	Buen desempeño con estrés elevado y engagement medio.
21	Bajo (15)	Alto (85)	Buen desempeño con bajo estrés y engagement alto.
25	Elevado (32)	Alto (83)	Buen desempeño con estrés elevado y engagement alto.
27	Elevado (38)	Alto (95)	Buen desempeño con estrés elevado y engagement alto.
28	Bajo (21)	Alto (93)	Buen desempeño con bajo estrés y engagement alto.



Análisis: De los participantes con desempeño excelente y bueno, observamos lo siguiente:

Participantes con Alto Engagement y Estrés Bajo/Moderado:

Los participantes que tienen un alto engagement y niveles de estrés bajos a moderados tienden a tener un desempeño excelente o bueno. Esto sugiere que un alto engagement puede ayudar a mantener un buen desempeño incluso cuando los niveles de estrés son bajos o moderados. **Ejemplo:** Participantes 3 y 16 con desempeño excelente y estrés moderado y bajo, respectivamente; participantes 5, 18, 19, 21, y 28 con buen desempeño y estrés moderado o bajo.

Participantes con Alto Engagement y Estrés Elevado:

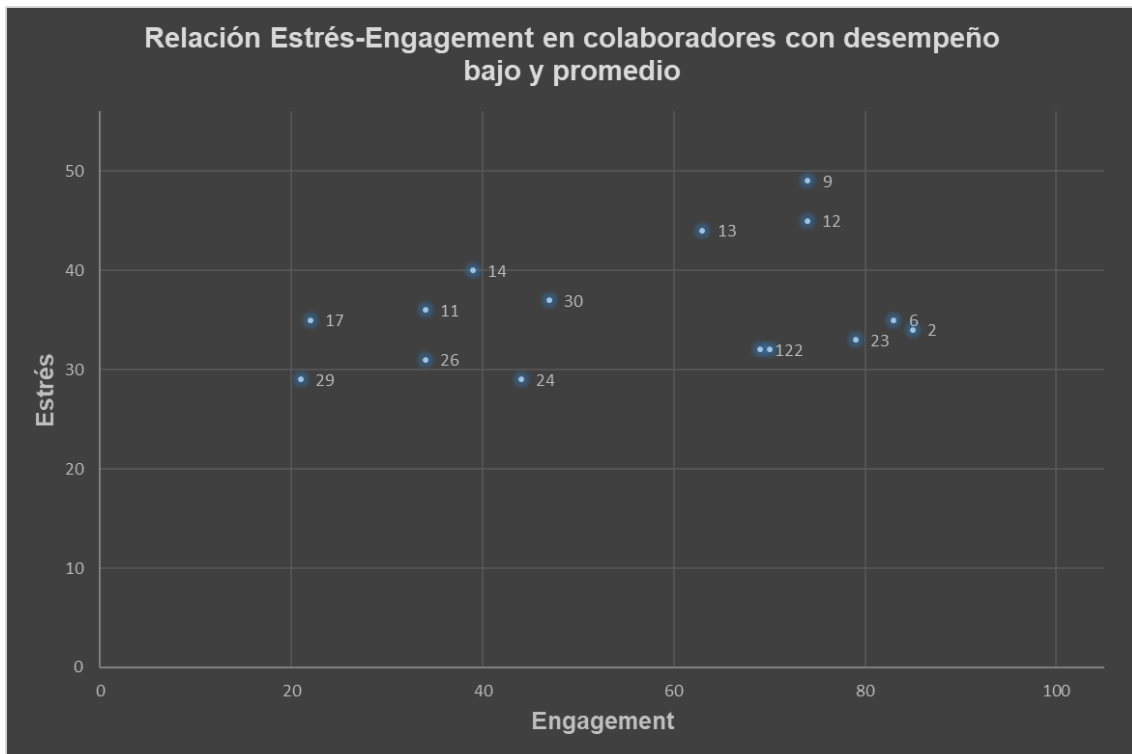
Los participantes con alto engagement también muestran un buen o excelente desempeño incluso con altos niveles de estrés. Esto indica que el engagement puede actuar como un inhibidor del impacto negativo del estrés en el desempeño laboral. **Ejemplo:** Participantes 4 y 15 con desempeño excelente y estrés elevado; participantes 7, 8, 10, 20, 25, y 27 con buen desempeño y estrés elevado.

Participantes con desempeño Promedio:

Part.	Estrés	Engagement	Observaciones
1	Elevado (32)	Medio (69)	Desempeño promedio con estrés elevado y engagement medio.
2	Elevado (34)	Alto (85)	Desempeño promedio con estrés elevado y engagement alto.
6	Elevado (35)	Alto (83)	Desempeño promedio con estrés elevado y engagement alto.
12	Elevado (45)	Medio (74)	Desempeño promedio con estrés elevado y engagement medio.
13	Elevado (44)	Medio (63)	Desempeño promedio con estrés elevado y engagement medio.
29	Elevado (29)	Bajo (21)	Desempeño promedio con estrés elevado y engagement bajo.
30	Elevado (37)	Bajo (47)	Desempeño promedio con estrés elevado y engagement bajo.

Participantes con Bajo desempeño:

Part.	Estrés	Engagement	Observaciones
9	Elevado (49)	Medio (74)	Desempeño bajo con estrés elevado y engagement medio.
11	Elevado (36)	Bajo (34)	Desempeño bajo con estrés elevado y engagement bajo.
14	Elevado (40)	Bajo (39)	Desempeño bajo con estrés elevado y engagement bajo.
17	Elevado (35)	Bajo (22)	Desempeño bajo con estrés elevado y engagement bajo.
22	Elevado (32)	Medio (70)	Desempeño bajo con estrés elevado y engagement medio.
23	Elevado (33)	Medio (79)	Desempeño bajo con estrés elevado y engagement medio.
24	Elevado (29)	Bajo (44)	Desempeño bajo con estrés elevado y engagement bajo.
26	Elevado (31)	Bajo (34)	Desempeño bajo con estrés elevado y engagement bajo.



Análisis: El análisis de los participantes con desempeño promedio y bajo revela la compleja interacción entre el estrés percibido y el nivel de engagement en el trabajo, destacando cómo estas variables afectan el desempeño laboral de manera diferenciada.

Para los participantes con desempeño promedio, se identificaron dos patrones principales. En primer lugar, aquellos con estrés elevado y alto engagement, como los participantes 2 y 6, sugieren que aunque el alto engagement puede mitigar algunos efectos negativos del estrés, no siempre es suficiente para alcanzar un desempeño excelente o bueno. Este hallazgo implica que un alto engagement, aunque beneficioso, puede tener limitaciones cuando el nivel de estrés es muy elevado. En segundo lugar, la mayoría de los participantes con desempeño promedio, como los participantes 1, 12, 13, 29 y 30, tienen niveles de estrés elevados y engagement medio o bajo. Esto sugiere que el estrés elevado combinado con un engagement no óptimo tiene un impacto negativo significativo en el desempeño, impidiendo que los empleados alcancen niveles más altos de rendimiento.

En cuanto a los participantes con desempeño bajo, el análisis muestra que todos ellos presentan niveles de estrés elevados. Los que tienen engagement medio,

como los participantes 9, 22 y 23, no logran un desempeño óptimo, lo que indica que el engagement medio no es suficiente para contrarrestar los efectos adversos del estrés elevado. Los participantes con engagement bajo, como los participantes 11, 14, 17, 24 y 26, muestran un desempeño significativamente afectado, subrayando cómo la combinación de estrés elevado y bajo engagement puede resultar en los niveles más bajos de desempeño laboral.

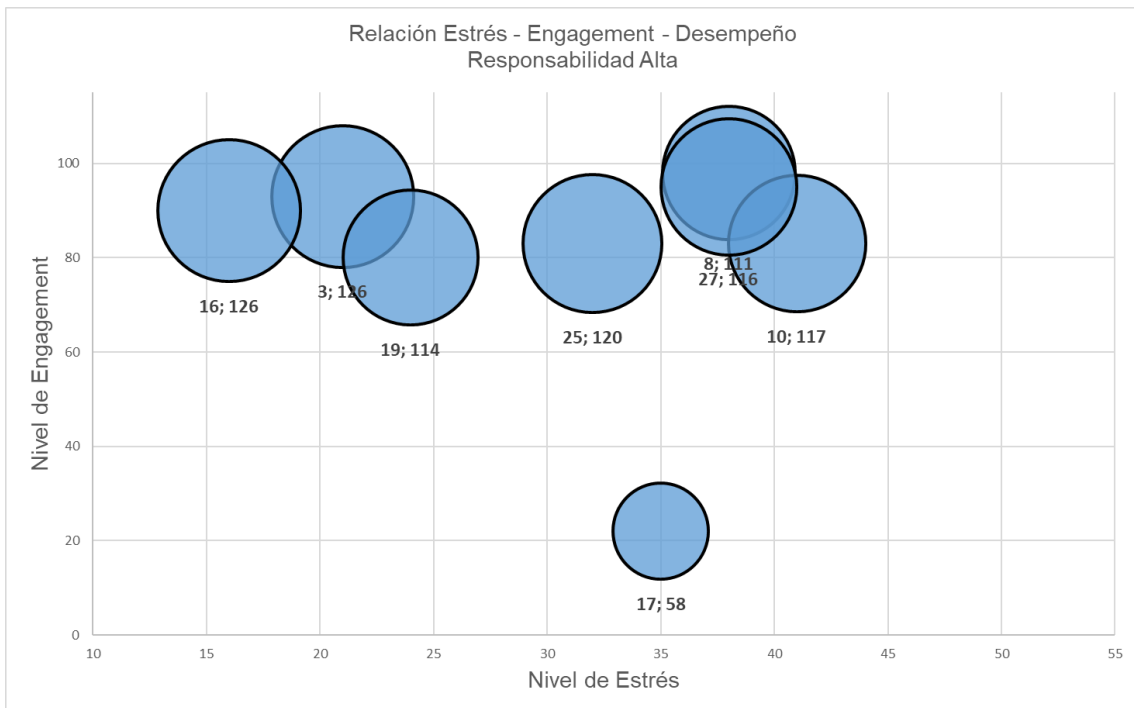
Este análisis indica que el engagement actúa como un moderador crucial en la relación entre el estrés y el desempeño laboral. Mientras que un engagement alto puede ayudar a algunos empleados a manejar mejor el estrés y mantener un desempeño promedio, los niveles elevados de estrés tienden a prevalecer sobre el engagement medio o bajo, resultando en un desempeño deficiente. Estos hallazgos sugieren que, para mejorar el desempeño laboral, es vital no solo reducir el estrés sino también fomentar un alto nivel de engagement en los empleados, proporcionando un entorno de apoyo que permita a los empleados manejar mejor las demandas laborales.

Análisis según grados de responsabilidad: El siguiente cuadro agrupa primero a los participantes con responsabilidades altas, luego medias y finalmente bajas. Dentro de cada grupo de responsabilidad, los participantes están ordenados por su rol específico.

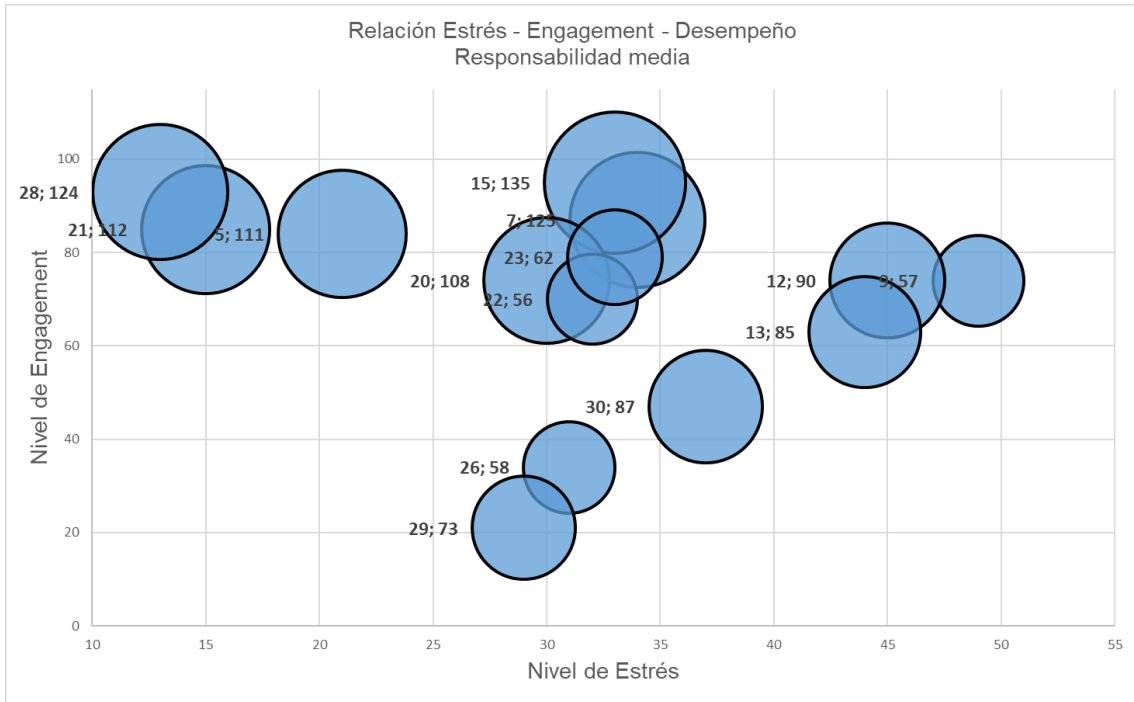
Participantes	Responsabilidad	Cargo	Rol
16	Alta	Gerencia	Tesorero
25	Alta	Gerencia	Coordinador T
3	Alta	Supervisión	Encargado Asesores
8	Alta	Supervisión	Asistente técnico
27	Alta	Supervisión	Logística y compras

10	Alta	Arquitecto	Arquitecto
17	Alta	Martillero	Martillero
19	Alta	Martillero	Martillero
5	Media	Administración	Admin
24	Media	Administración	Admin
28	Media	Administración	Admin
29	Media	Administración	Admin
7	Media	Operativo	Asesor comercial
9	Media	Operativo	Abogado
12	Media	Operativo	Asesor comercial
13	Media	Operativo	Asesor comercial
15	Media	Operativo	Asesor comercial
20	Media	Operativo	Marketing
21	Media	Operativo	Asesor comercial
22	Media	Operativo	Asesor comercial
23	Media	Operativo	Contador
26	Media	Operativo	Asesor comercial
1	Baja	Tareas generales	Mantenimiento

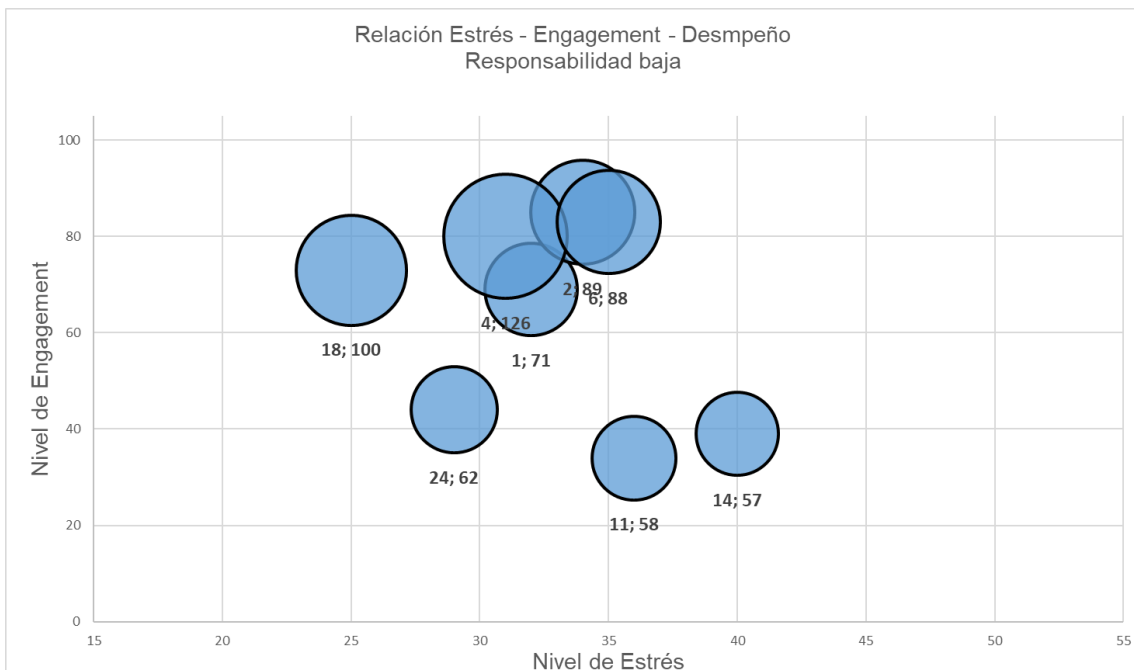
2	Baja	Tareas generales	Mantenimiento
4	Baja	Tareas generales	Mantenimiento
6	Baja	Tareas generales	Mantenimiento
11	Baja	Tareas generales	Mantenimiento
14	Baja	Tareas generales	Mantenimiento
18	Baja	Limpieza	Mantenimiento
30	Baja	Limpieza	Mantenimiento



Análisis: Podemos observar que los cargos con altos grados de responsabilidad como gerencia (Participantes 16 y 25), supervisión (Participantes 3, 8 y 27), y otros roles como martilleros y arquitecto, tienen niveles de estrés variados, y un alto engagement en la mayoría de los casos, y todos ellos con buen o excelente desempeño, por lo que se infiere que el alto engagement parece jugar un papel fundamental para mantener un buen desempeño a pesar del estrés percibido en cargos con altas exigencias.



En cuanto a los casos de responsabilidad media, la mayoría de ellos muestra niveles elevados de estrés, y aquellos con un alto engagement mantienen un buen desempeño; los roles administrativos tienden a mostrar un mejor manejo del estrés comparado con los operativos, probablemente debido a diferentes tipos de demandas laborales que exige el área comercial a los operativos, en este caso asesores comerciales, como el cumplimiento de plazos, la exigencia de metas y el trabajo por comisiones, entre otras.



Por último, en los casos con bajo nivel de responsabilidad, muestran niveles de estrés elevado y menor engagement, solo 3 casos, participantes 2, 4 y 6, con un engagement alto, y son quienes muestran índices de mejor desempeño, en conjunto con el N°1 y N°18. Se infiere que los elevados puntajes de estrés en las personas con grados de responsabilidad baja, con roles de mantenimiento y limpieza, es debido a las exigencias por parte de la gerencia con este sector, que exige un máximo esfuerzo para asegurar un alto desempeño en lapsos cortos de tiempo y en diferentes tareas (sobretudo en mantenimiento). La conformidad de la dirección y supervisores con el desempeño del participante N°4 tiene que ver con que su ingreso a la organización es reciente.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PSICOEDUCATIVA PARA LA GESTIÓN DEL ESTRÉS:

Introducción

Para mejorar la salud organizacional y el desempeño de los colaboradores de Grupo Dahir, proponemos implementar un programa de intervención psicoeducativa centrado en la gestión del estrés. Este programa no solo busca reducir los niveles de estrés, sino también aumentar el engagement y el bienestar general dentro de la empresa. El fundamento teórico de esta propuesta se basa en la neurofisiología del estrés, donde estructuras cerebrales como la amígdala y el hipotálamo juegan roles cruciales en la respuesta al estrés.

Fase 1: Evaluación

El primer paso será evaluar los niveles actuales de estrés y engagement de los colaboradores. Para esto, utilizaremos instrumentos validados como la Escala de Estrés Percibido (PSS) y la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES). Además, realizaremos entrevistas individuales y grupos focales para obtener una comprensión más profunda de las fuentes de estrés y las necesidades específicas de los empleados. Esta fase es crucial para diseñar una intervención que realmente aborde las preocupaciones y circunstancias particulares de nuestra fuerza laboral.

Fase 2: Formación

Con base en los resultados de la evaluación, se llevarán a cabo una serie de talleres psicoeducativos. El primero de estos talleres se centrará en comprender el estrés, donde los participantes aprenderán sobre cómo el estrés afecta al cuerpo y al cerebro, con un enfoque particular en el papel de la amígdala y el hipotálamo. A continuación, ofreceremos un taller sobre técnicas de relajación y mindfulness, enseñando métodos como la respiración profunda y la meditación para ayudar a reducir la activación del eje HPA. Otros talleres incluirán la gestión del tiempo y la organización del trabajo, proporcionándoles herramientas para manejar mejor sus responsabilidades laborales y reducir la sobrecarga. Finalmente, un taller sobre la promoción del engagement ayudará a los

colaboradores a establecer metas personales y profesionales y a fomentar una mentalidad positiva.

Fase 3: Implementación

Una vez que los colaboradores estén equipados con las herramientas y conocimientos necesarios, implementaremos programas continuos de bienestar. Estos incluirán sesiones regulares de yoga y meditación, así como ejercicios físicos. Además, se crearán espacios de descompresión dentro de la empresa donde los empleados puedan relajarse y desconectar brevemente del trabajo. Introduciremos políticas de trabajo flexible para que los empleados puedan gestionar mejor sus horarios y balancear su vida laboral y personal. También formaremos grupos de apoyo dentro de la empresa, facilitando que los colaboradores compartan experiencias y estrategias para gestionar el estrés.

Fase 4: Seguimiento

La fase final del programa implica un monitoreo continuo y ajustes según sea necesario. Realizaremos encuestas periódicas para evaluar los niveles de estrés y engagement después de la implementación del programa. Según los resultados de estas evaluaciones y las necesidades emergentes de los colaboradores, ajustaremos las intervenciones para asegurar que sean efectivas y relevantes. Se proporcionarán reportes regulares a la gerencia sobre el progreso del programa, y se solicitará retroalimentación para realizar mejoras continuas.

La implementación de este programa de intervención psicoeducativa para la gestión del estrés en Grupo Dahir tiene el potencial de transformar la salud organizacional y el desempeño de los colaboradores. Al combinar una sólida base teórica sobre la neurofisiología del estrés con estrategias prácticas de gestión y promoción del bienestar, podemos crear un ambiente de trabajo más saludable y productivo. Este enfoque integral no solo beneficiará a los empleados, sino que también fortalecerá la organización en su conjunto, promoviendo una cultura de bienestar y alto desempeño.

CONCLUSIÓN

La presente investigación se centró en la incidencia del estrés en el desempeño laboral y en el constructo de engagement como indicador de bienestar en los colaboradores de la empresa Grupo Dahir. A través de un análisis exhaustivo, se buscó identificar los niveles de estrés percibidos por los empleados y examinar cómo estos influyen en diversas dimensiones del desempeño laboral, incluyendo el ausentismo, la productividad y la satisfacción laboral. Asimismo, se midió el nivel de engagement de los colaboradores, entendido como un indicador clave de bienestar organizacional, y se investigó la relación entre el estrés laboral y el nivel de engagement. Finalmente, se propusieron recomendaciones para mejorar el bienestar y reducir el estrés en la empresa.

Los resultados de la investigación revelaron una relación negativa significativa entre el estrés percibido y el desempeño laboral. Los datos mostraron que a medida que aumentaba el nivel de estrés, el desempeño laboral tendía a disminuir. Este hallazgo subraya la importancia de gestionar adecuadamente el estrés para evitar su impacto perjudicial en la productividad y el rendimiento de los empleados.

En contraste, se observó una relación positiva significativa entre el nivel de engagement y el desempeño laboral. Los empleados con un alto nivel de engagement no sólo mostraron un mejor desempeño, sino que también parecían estar más protegidos contra los efectos negativos del estrés. Este fenómeno sugiere que el engagement puede actuar como un amortiguador, mitigando los efectos adversos del estrés y manteniendo un desempeño laboral aceptable incluso en condiciones estresantes. Los empleados con alto engagement pudieron mantener su desempeño pese a los altos niveles de estrés, lo que sugiere que fomentar el engagement puede ser una estrategia efectiva para contrarrestar los efectos del estrés.

Además, los altos niveles de estrés en los roles de mantenimiento y limpieza se correlacionaron con una mayor rotación y absentismo. Esto indica que el estrés crónico en ciertos roles no solo afecta el desempeño y el engagement, sino que también contribuye a una mayor inestabilidad laboral.

Las correlaciones observadas entre el estrés percibido, el engagement y el desempeño laboral permiten identificar patrones clave. La relación negativa entre el estrés percibido y el engagement, así como entre el estrés percibido y el desempeño laboral, destaca la importancia de intervenciones específicas para reducir el estrés y aumentar el engagement. Los roles con mayor responsabilidad mostraron variabilidad en su respuesta al estrés, dependiendo del soporte y los recursos disponibles. En cambio, los roles operativos y de mantenimiento presentaron consistentemente altos niveles de estrés, bajo engagement y desempeño pobre.

En conclusión, los hallazgos de esta investigación resaltan la necesidad de abordar el estrés laboral y fomentar el engagement como parte integral de las estrategias de gestión de recursos humanos en Grupo Dahir. La implementación de medidas para reducir el estrés y aumentar el engagement no sólo mejorará el bienestar de los colaboradores, sino que también optimizará su desempeño laboral, contribuyendo al crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa.

REFERENCIAS

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. Pearson Education.
- Bravo C., Yáñez, A. Jiménez, Figueroa (2007) Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile
- Cano, A. (2002). *La Naturaleza del Estrés*. SEAS, 2002 Valencia, España
- Chiavenato, I. (2001) Capítulo 15: Desarrollo Organizacional. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- CONTRERAS, P. (2011). *Manual de Gestión de Clima y Engagement*. Santiago - Chile: ADEN
- Cordero Magan, M (2015) “Estrés laboral, fuentes de estrés e inteligencia emocional en los trabajadores del centro de urgencias y emergencias 112 de extremadura”
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 293-318. <https://doi.org/10.1037/a0012639>
- Francisco Gomes de Matos, *Estratégia de Empresa: Profissionalizada, Descentralizada, Moderna, Humana*, Makron Books, São Paulo, 1993.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Giustiniano, L., & Guarnieri, F. (2012). La crisis económica en Argentina y su impacto en las empresas: Un análisis desde la perspectiva de la gestión del talento. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(3), 45-60.
- http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S172948272010000200009&script=sci_arttext&tlng=en

- Jiménez N. y Jiménez M. (2016) "Clima organizacional y estrés laboral como predictores del involucramiento de los trabajadores del Poder Judicial, Arequipa 2016" Arequipa, Perú
- Kahn, W. A., & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 571-650). Consulting Psychologists Press.
- McEwen, B. S. (2007). Physiology and neurobiology of stress and adaptation: Central role of the brain. *Physiological Reviews*, 87(3), 873-904.
- Monsalve L., Montero W. y Sánchez M. (2016) "Estrés laboral en el departamento de operaciones y logística de la región central de una empresa recuperadora de material ferroso ubicada en santa lucía edo. Miranda". Venezuela
- Montoro M. (2016), "Relación del comportamiento organizacional con la participación de estrés laboral en la institución educativa María Inmaculada - 2016" Piura, Perú
- Motowildlo, S. (2003). Desempeño en el trabajo. *Manual de psicología*, 39-54.
- Nogareda, C. (1999). [Title of the Book/Article]. [Publisher].
- Okoji, O. (2015). Relación entre los estilos de liderazgo de los directores de escuela y el desempeño laboral de los maestros en el estado de Ondo. *Ife psicología*, 23(2), 133-138.
- OMS: <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/stress>
- Organización Mundial de la Salud. Occupational Health. Stress at the workplace [Internet] 2020. Disponible en: http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/
- Palomino Sánchez, S. (2017). *Estrés laboral y desempeño laboral en evaluadores de certificaciones de DIGESA - 2017*. (Tesis en Maestría no publicada), Universidad César Vallejo, Lince.

- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5), 459. <https://doi.org/10.3390/ijerph13050459>
- Rensis Likert, *Administração de Confl itos: Novas Abordagens*, McGraw-Hill, São Paulo, 1980.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8a ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Rubio, F. *Como afrontar el estrés laboral*. Costa Rica. INIE; 2007.
- Salcedo, Maria Paula,. (2013) Trabajo de Investigación “El papel del engagement en la dirección de una Pyme”. Mendoza, Argentina.
- Villagrán Llerena, A. S. (2014). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el volumen de la producción en la empresa Domingos Jeans del Cantón Pelileo*. Tesis de Grado, Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Zare Reyes, L. R. (2016). Felicidad en el trabajo y desempeño laboral en un Centro de capacitación industrial de la ciudad de Trujillo (Perú), año 2016. *Revista Ex Cathedra en negocios*, 1(2), 81-82.

ANEXOS:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

"La incidencia del estrés en el desempeño laboral y el engagement como indicador de bienestar"

El objetivo de este estudio es investigar y analizar la relación del estrés en el desempeño laboral y el constructo de engagement como indicador de bienestar en los colaboradores de la empresa Grupo Dahir. Inmobiliaria y desarrolladora en la ciudad de Neuquén.

A través del presente, acepto participar voluntariamente respondiendo los instrumentos:

- 1- Escala de estrés percibido: Mide la percepción de estrés en su vida cotidiana.
- 2- Evaluación de desempeño laboral: Evaluará su desempeño laboral en diversas áreas como productividad, comunicación y adaptabilidad.
- 3- UWES 17 (Utrecht Work Engagement Scale): Mide su nivel de engagement en el trabajo; las personas "engaged" se sienten enérgica y eficazmente unidas a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto.

Cada cuestionario tomará aproximadamente 10 minutos para completarse. La participación de este estudio es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin ninguna penalización.

Toda la información recogida en este estudio será confidencial y anónima. Los datos serán almacenados de manera segura y solo el equipo de investigación tendrá acceso a ellos. Los resultados serán presentados de manera agregada y no será posible identificar a ningún participante en particular.

Riesgos y beneficios: No se anticipan riesgos significativos asociados con la participación de este estudio. Sin embargo, es posible que algunas preguntas sobre estrés y desempeño laboral puedan causar incomodidad. Los beneficios potenciales de participar incluyen una mejor comprensión de su propio nivel de estrés, desempeño laboral y Engagement. También contribuirá al avance del conocimiento en el campo de la psicología organizacional.

Consentimiento:

He leído y comprendido la información proporcionada anteriormente. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibir respuestas satisfactorias. Acepto participar en este estudio de manera voluntaria y anónima, y entiendo que puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencias negativas. He sido informado además que, si lo deseo, podré conocer los resultados globales del estudio, una vez terminado.

Firma del participante: _____

Nombre: _____

Evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño	
Nombre del Colaborador	
Nombre del supervisor	
Fecha de la evaluación	
Puntaje	
1 = Ninguna habilidad o conocimiento en esta área	
2 = Bajo tiene muy pocas habilidades o conocimientos	
3 = Promedio: tiene algunas habilidades o conocimiento	
4 = Bueno: Con conocimiento y habilidades pero no es experto o está certificado	
5 = Muy profesional, experto y calificado	
NA = No Aplica	
Conocimiento	Puntaje
1. Competencias técnicas	
1a. Conocimiento de herramientas y programas	
1b. Aplicación de procesos y normas	
1c. Resolución de problemas técnicos	
1d. Capacidad de aprender habilidades	
1e. Colaboración técnica con el equipo	
1f. Calidad de producción técnica	
1h. Precisión y exactitud técnica	
2. Productividad	
2a. Eficiencia en la gestión de tareas	
2b. Actitud frente a desafíos y problemas	
2c. Capacidad de multitarea	
2d. Nivel de autonomía	
2e. Propuesta de ideas y soluciones	
2f. Cumplimiento de plazos	
3. Comunicación	
3a. Claridad en redacción de informes	
3b. Habilidad para escuchar y comprender	
3c. Capacidad para dar retroalimentación	
3d. Capacidad para recibir retroalimentación	
3e. Capacidad de adaptar el estilo de comunicación	
4. Adaptabilidad y flexibilidad	
4a. Capacidad de respuesta a cambios	
4b. Capacidad para equilibrar múltiples prioridades	
4c. Proactividad en resolución de problemas inesperados	
4d. Apertura a retroalimentación y mejora continua	
4e. Adaptación a nuevos roles y responsabilidades	
4f. Apoyo con soluciones adaptativas	
4g. Flexibilidad en horarios y tareas	
4h. Manejo en situaciones de estrés e incertidumbre	
5. Fortalezas de trabajo	
5a. Planeamiento	
5b. Iniciativa	
5c. Trabajo en equipo	
5d. Autonomía	
5e. Criterio en toma de decisiones	
Observaciones:	

Perceived Stress Scale (PSS)

Las preguntas en esta escala hacen referencia a sus sentimientos y pensamientos durante el **último mes**. En cada caso, por favor indique con una "X" cómo usted se ha sentido o ha pensado en cada situación.

	Nunca	Casi nunca	De vez en cuando	A menudo	Muy a menudo
1. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado afectado por algo que ha ocurrido inesperadamente?					
2. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su vida?					
3. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido nervioso o estresado?					
4. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha manejado con éxito los pequeños problemas irritantes de la vida?					
5. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que ha afrontado efectivamente los cambios importantes que han estado ocurriendo en su vida?					
6. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado seguro sobre su capacidad para manejar sus problemas personales?					
7. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las cosas le van bien?					
8. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que no podía afrontar todas las cosas que tenía que hacer?					
9. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su vida?					
10. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido que tenía todo bajo control?					
11. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado enfadado porque las cosas que le han ocurrido estaban fuera de su control?					
12. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha pensado sobre las cosas que le quedan por hacer?					
13. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar la forma de pasar el tiempo?					
14. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas?					

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
7. _____ Mi trabajo me inspira
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
13. _____ Mi trabajo es retador
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo
16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando