



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Tesis previa a la Obtención del Título de
Licenciado en Psicología del Trabajo

TEMA: “ELABORACIÓN DE UN MANUAL PARA EL
MANEJO DEL ESTRÉS EN EL PERSONAL DE VENTAS DE
LA HELADERÍA “MONTE BIANCO” DE LA CIUDAD DE
CUENCA”

PERÍODO: 2012 - 2013.

AUTOR: IVÁN VILLAVICENCIO VALDÉZ

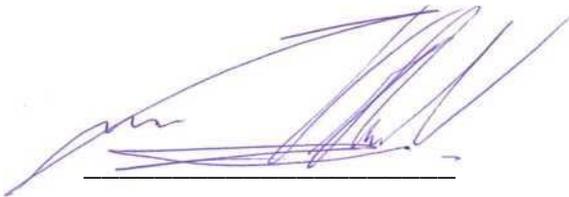
DIRECTORA: MST. LORENA CAÑIZARES JARRIN

CUENCA – ECUADOR

2012 - 2013

Responsabilidad

“La responsabilidad del contenido de éste producto de tesis previo a la obtención del título Licenciado en Psicología del Trabajo es exclusivamente, de Iván Villavicencio, ya que es el autor de la información” y autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma con fines académicos.

A handwritten signature in purple ink, consisting of several overlapping, fluid strokes, positioned above a horizontal line.

Iván Villavicencio Valdez

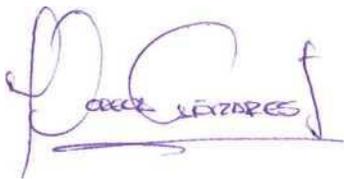
CI: 0102260130

Certificación

Yo, Máster Lorena Cañizares, Directora de Carrera de Psicología del Trabajo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede - Cuenca:

CERTIFICO

Que el Sr. Iván Villavicencio, bajo mi dirección, ha culminado su producto, cumpliendo con todos los requisitos impuestos por el reglamento de la Universidad. Por lo que autorizo su presentación.



Máster Lorena Cañizares

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres a mi hermano, ya que constantemente me han inspirado y motivado para que no decaiga en mi continua preparación académica a todos ustedes Gracias

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana, ya que gracias a ella tengo el conocimiento y preparación que en la actualidad poseo para poder enfrentarme al mundo laboral

Agradezco a mi Directora de Tesis y Directora de Carrera, Mst..María Lorena Cañizares J. por su guía y por darme su apoyo.

Agradezco a Heladería Monte Bianco por brindarme la apertura para realizar el presente estudio, especialmente al Señor Roberto Calovi Fontana y Sra. .Clara Fontana Zamora que me brindaron todo su apoyo y me abrieron las puertas de su negocio dándome todas las facilidades para poder realizar mi tesis

Índice

INTRODUCCIÓN

1.1 Misión	09
1.2 Visión	09
1.3 Objetivos	10
1.4 Organigrama	10
1.5 Historia	11

CAPITULO II

ESTRÉS

2.1 Concepto	18
2.2 Tipos Y Niveles	28
2.3 Desempeño laboral	40
2.4 El Estrés y el Desempeño	58

CAPITULO III

DISGNÓSTICO DE NIVELES DE ESTRÉS EN EL PERSONAL DE MONTEBIANCO

3.1 Aplicación de pruebas psicométricas.....	66
3.1.1 Test Escalas de Apreciación del Estrés	66
3.1.2 Test Maslach Burnout Inventory	69
3.1.3 Test Cuestionario de Afrontamiento del Estrés	75

CAPITULO IV

MANUAL DE MANEJO DE ESTRÉS

4.1 Elaboración de un Manual de Manejo de Estrés.....	79
4.1.1 Introducción.....	79
4.1.2 Objetivos.....	80
4.1.3 Manual.....	Documento Anexo
4.2 Glosario de términos	Documento Anexo
4.3 Sugerencias	Documento Anexo
4.4 Conclusiones.....	Documento Anexo
4.5 Recomendaciones.....	Documento Anexo
4.6 Bibliografía	Documento Anexo

CAPITULO V

5.1 Resultados del estudio	83
5.2 Conclusiones y recomendaciones generales	85
BIBLIOGRAFÍA.....	89

CAPITULO I

“Heladería Monte Bianco”

1.1 Misión

1.2 Visión

1.3 Objetivos

1.4 Organigrama

1.5 Historia

CAPITULO I

“HELADERÍA MONTE BIANCO”



La “**HELADERÍA MONTE BIANCO**” no contaba con Misión, Visión y Objetivos; razón por la cual me ha permitido crearlos bajo la supervisión y dirección de la Gerencia – General.

1.1 Misión

Superar las expectativas de venta, ofreciendo a los clientes productos de alto valor nutritivo basándonos en los parámetros de la calidad total, lo que nos permite brindar el mejor servicio en los puntos de venta con precios justos y competitivos.

1.2 Visión

Posicionarse como la Empresa productora, comercializadora y distribuidora de helados de mayor reconocimiento en el mercado, brindando un alto nivel de

calidad en el producto y en el servicio, para brindarles una total satisfacción a todos nuestros clientes.

1.3 Objetivos

1.3.1 General.

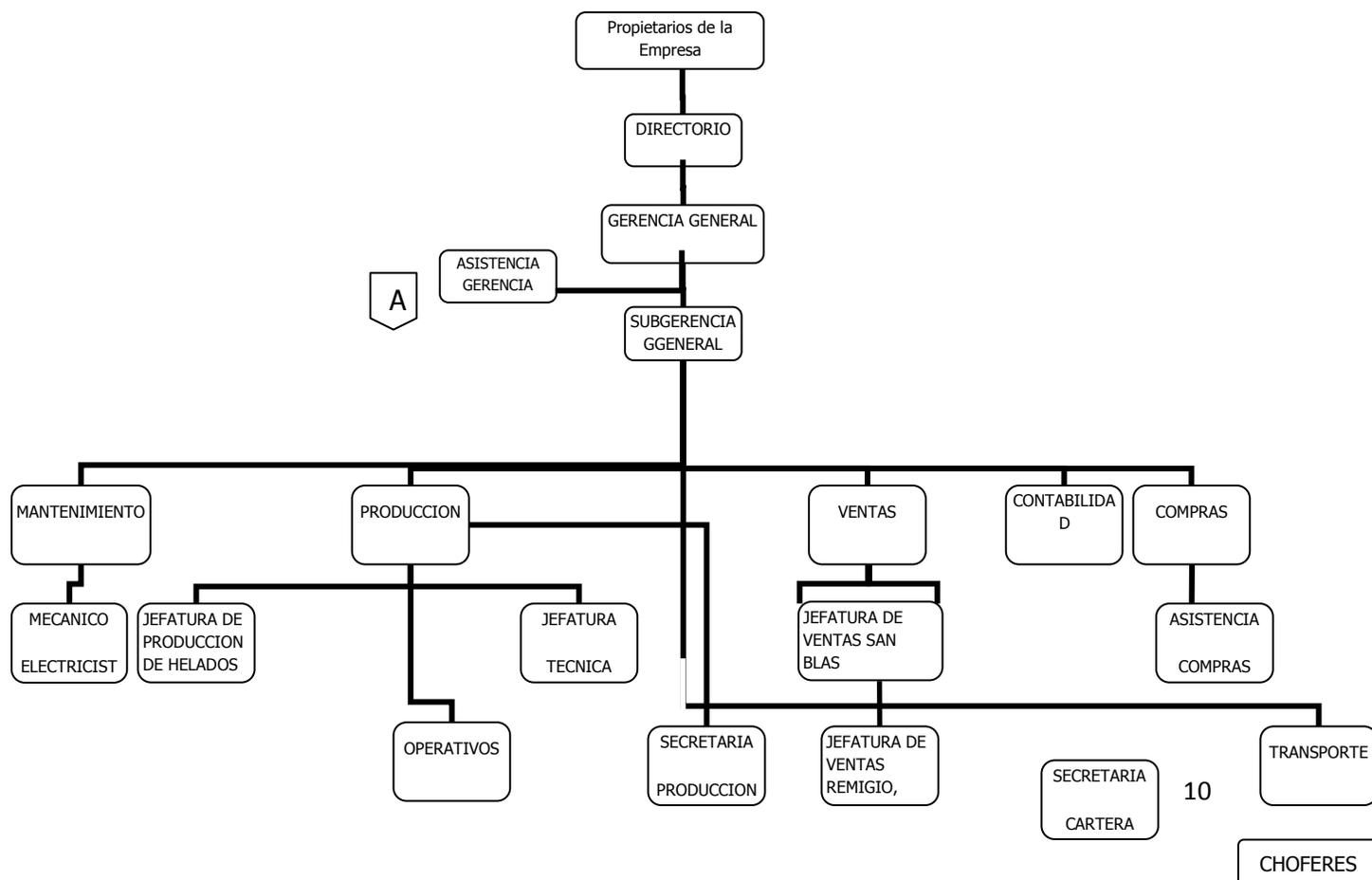
Producir y comercializar productos por franquicias Heladería Monte Bianco.

1.3.2 Específicos.

Producir productos de alta calidad, exquisito sabor y menor costo con el propósito de establecernos en el mercado.

Innovar con sabores acordes a las preferencias dentro del cliente.

1.4 Organigrama



1.5 Historia

Hace más de 35 años a un visionario empresario llamado Manuel Fontana Zamora se le ocurrió la idea de tener un negocio diferente y emprendió su negocio casero de venta de helados. En un principio estos eran producidos de una manera muy artesanal, pero el sistema iría cambiando con el paso de los años, ya que en 1983 vendió dicho negocio a su cuñado Roberto Calovi Fontana, un hombre recién llegado de Italia y conocedor del arte de fabricarlos más técnicamente.

El negocio empezó en la calle Bolívar 280 y Tomas Ordoñez, pero fue creciendo por su enorme acogida en el lugar, teniendo en la actualidad cuatro sucursales que están en sitios estratégicos de la ciudad; los helados se caracterizan por tener productos de altísima calidad realizados al día, además de la buena atención e higiene impecable en todos sus locales¹



¹ Fuente obtenida mediante entrevista al gerente

INTRODUCCIÓN

Actualmente existen muchos desencadenantes que hacen que una persona sufra cierto nivel de estrés en sus vidas, en situaciones agobiantes, a más de ser un rol meramente físico ha pasado a ser una actividad mental y social, sumada a los cambios en el entorno, la rapidez de estos cambios y los fenómenos planteados en este trabajo.

En la **“HELADERÍA MONTE BIANCO”** no es la excepción debido que ha crecido considerablemente desde sus inicios, la misma que ha pasado de ser un pequeño local a tener 4 en diferentes sectores estratégicos de la ciudad.

Debido a que la demanda de productos ha crecido de igual manera lo hace la Empresa ya que en la actualidad 3 de los 4 locales que poseen son de propiedad de **“HELADERÍA MONTE BIANCO”** y el restante que queda en el parque de María Auxiliadora es arrendado.

Debido a que ha incremento de trabajo dentro de la **“HELADERÍA MONTE BIANCO”**, es necesario capacitar constantemente al personal, colocar cada vez más productos y a su vez se acorten los espacios, ya que se ha visto la necesidad de contratar a más personal para de esta manera atender a las exigencias de los clientes de la Heladería Monte Bianco.

Todos los cambios que se realizan suponen importantes transformaciones para una reconstrucción y reestructuración del concepto del estrés laboral, lo cual afecta a la imagen y productividad.

La heladería MONTE BIANCO se encuentra en cuatro sectores estratégicos de la Ciudad de Cuenca.

La fábrica se encuentra ubicada en la calle Bolívar 280 y Tomas Ordoñez

Principal: Calle Simón Bolívar 280 y Tomas Ordoñez

Sucursal 1: Avenida Remigio Crespo y Juan Iñiguez

Sucursal 2 Padre Aguirre y Vega Muñoz

Sucursal 3: Gran Colombia y Unidad Nacional



PROCESOS DENTRO DE LA HELADERÍA MONTE BIANCO:

PRUEBAS Y CONTROL DE CALIDAD.- En esta primera etapa, se recibe la materia prima como la leche, crema, las mismas son medidas mediante varios procesos y así establecer la calidad sanitaria como:

- a) Prueba del alcohol, pH y las basadas en la reducción de colorantes.
- b) Se mide también si la leche no está adulterada, ya que la misma pudo haber sido puesta agua, también se mide la grasa total, solidos totales.

Para este proceso cuentan con cuatro personas, quienes han sido capacitadas para esta función, al no ser parte del personal de ventas, no serán evaluadas para el diagnóstico de estrés laboral.



PRODUCCION DE PASTAS.- En esta zona de producción se elaboran las distintas pastas que la **HELADERÍA MONTE BIANCO** produce entre ellas:

- Tortas
- Brazos gitanos
- Canoncitos

- Brauni
- Mouse
- Etc.

En el caso de los brazos gitanos , se elaboran masas en moldes específicos, en los moldes se coloca mantequilla para que estos no se peguen, después de 45 minutos una vez que la masa haya leudado se coloca en el horno a 220 grados , se deja hornear por 30 minutos , luego se retira la masa de los moldes y se procede a colocar ingredientes como crema , durazno, crocante , para cada uno de los productos las condiciones y especificaciones cambian incluso la temperatura a hornear y los tiempos de la mismas.



Esta área está a cargo de 6 personas, quienes no serán evaluadas para el diagnóstico de estrés laboral.

PRODUCCIÓN DE HELADOS.- En esta área existen 6 personas que se encargan de la revisión de la fruta, la cual luego de ser lavada y pelada pasan a ser pesadas para luego ser utilizadas y colocadas por galones, estas se mezclan con un endulzante natural y así pasan a las máquinas donde se procesa el helado.



Existen máquinas en las cuales es necesario que la persona utilice una paleta para sacar el producto final así como otras en las que la máquina realiza todo el trabajo, más ya sea con los helados naturales o con esencias, de agua o de leche todo el proceso tiene que estar vigilado hasta su término (producto final).

AREA DE VENTA.- En esta área las personas son preparadas y seleccionadas, para la atención al cliente, se les capacita constantemente para que puedan exponer todas las opciones que la producción pone a la venta.

El área de ventas de la **“HELADERÍA MONTE BIANCO”** está formada por 20 personas, quienes dentro de los cuatro puntos de venta.



CAPITULO II

Estrés

2.1 Concepto

2.2 Tipos Y Niveles

2.3 Desempeño laboral

2.4 El Estrés y el Desempeño

CAPITULO II

ESTRÉS

2.1 Concepto



Algunos autores señalan que el concepto de estrés se remonta a la década de los treinta del pasado siglo, cuando Hans Selye, observó que todos los enfermos a los que trataba, independientemente de la enfermedad padecida, presentaban síntomas comunes y generales:

- Ansiedad
- Dolor en la espalda
- Estreñimiento o diarrea
- Depresión
- Fatiga
- Dolores de cabeza
- Presión arterial alta
- Insomnio
- Problemas relacionándose con otros
- Falta de respiración
- Tensión en el cuello
- Malestar estomacal
- Sube o baja de peso

Selye denominó a este cuadro sintomatológico, el "Síndrome de estar Enfermo". Años después, desarrolló diversos experimentos sobre ejercicio físico en ratas durante su estancia para realizar un doctorado en la escuela de Medicina de la Universidad McGill. Sus estudios mostraron una serie de alteraciones como consecuencia de tal ejercicio extenuante, como por ejemplo la elevación de las hormonas suprarrenales (ACTH, adrenalina y noradrenalina), la atrofia del sistema linfático y la presencia de úlceras gástricas. Selye denominó al conjunto de estas alteraciones orgánicas "**estrés biológico**". Fue entonces cuando Selye consideró que varias enfermedades desconocidas como las cardíacas, la hipertensión arterial y los trastornos emocionales o mentales no eran sino el resultado de cambios fisiológicos, derivados de un prolongado estrés en los órganos de choque mencionados y que estas alteraciones podrían estar predeterminadas genética o constitucionalmente. Al continuar con sus investigaciones, planteó que no solamente los agentes físicos nocivos que actúan directamente sobre el organismo animal son productores de estrés, sino que además, en el caso del hombre, las demandas de carácter social y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación, provocan el trastorno del estrés.²

Así, hace medio siglo, **Hans Selye (1956) definió el estrés ante la Organización Mundial de la Salud** "*como la respuesta no específica del organismo a cualquier demanda del exterior*".

En la actualidad es prácticamente imposible escribir sobre estrés sin observar el poco acuerdo que existe en torno al cómo debería definirse tal concepto (Cf Kahn y Byosiere, 1992). De hecho, en el ámbito psicológico existen formas tan diferentes, y en ocasiones contradictorias, de definir el término estrés

²ALFREDSSON, L. y THEORELL, T. (1983). "Job characteristics of occupations and myocardial infarction risk: Effect of possible confounding factors". *Social Science and Medicine*, 17, 1497-1503.

(Peiró, 1999) que la palabra misma crea más confusión que clarificación (Beehr, 1995). Van Dijkhuizen (1980) en una revisión sobre el tema encontró más de 40 definiciones del estrés laboral, al menos ligeramente diferentes. Una de las principales razones para esta falta de acuerdo, responde al diverso número de disciplinas implicadas en la investigación sobre el estrés, tales como la biología, la psicología, la sociología y la epidemiología.³

Esta falta de consenso en lo que al significado de la palabra estrés se refiere, es también aparente desde la amplia variedad de fenómenos que son examinados como investigación sobre estrés ocupacional. Bajo tal encabezamiento se han estudiado muchas reacciones de estrés diferentes, como por ejemplo:

- cambios fisiológicos
- insatisfacción en el trabajo
- ansiedad
- problemas sexuales
- conducta autoritaria
- ausentismo
- enfermedad
- alcoholismo
- accidentes.

Por este motivo, varios autores consideran la imposibilidad o insustancialidad de definir el estrés, y algunos sostienen que el concepto de estrés

³APPLEY, M. H. y TRUMBULL, R. (1967). "On the concept of psychological stress". En M. H. APPLEY y R. TRUMBULL (Eds.), *Psychological Stress*, (págs. 1-13). New York: Appleton Century Crofts.

no es más que algo vago, un término general que denota un cierto campo de investigación.⁴

Otros han ido incluso más lejos al rechazar definir el estrés algo más precisamente que denominándolo “*la cara oculta del trabajo*” o señalando que se trata de un concepto por completo inútil cuyo uso debe ser abandonado.⁵

Sin embargo, pese al desacuerdo sobre su exacta definición, la mayoría de los investigadores parecen estar de acuerdo en que el término “**Estrés (tensión)** es una reacción fisiológica del organismo en el que entran diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante.”⁶

El origen del término estrés proviene de **distres**, que significa en inglés antiguo “**pena o aflicción**”.

Para los autores (Lazarus y Folkman), el estrés “*Es una respuesta inespecífica del organismo ante una diversidad de exigencias. Se trata de un proceso adaptativo y de emergencia, siendo imprescindible para la supervivencia de las personas. Es un agente generador de emociones*”.⁷

La utilización del término Estrés para referirse a los problemas y adversidades se remonta al siglo XIV.

⁴HOLT, R. R. (1982). “Occupational stress”. En L. GOLDBERGER y B. BREZNITZ (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*. New York: The Free Press.

⁵HOLT, R. R. (1982). “Occupational stress”. En L. GOLDBERGER y B. BREZNITZ (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*. New York: The Free Press.pág. 421

⁶ INECO centro de estudios de la memoria y la conducta

⁷ REVISTA CIENTÍFICA ELECTRÓNICA DE PSICOLOGÍA - ICSa-UAEH - No.8

Posteriormente, la formulación más clara del concepto tuvo lugar en el siglo XVII a través del trabajo del físico Robert Hooke. *“Concibe el estrés como la relación entre la carga externa ejercida sobre un objeto y la deformación experimentada por el mismo, dependiendo el resultado de las propiedades estructurales del objeto y de las características de la fuerza externa”*⁸.

Según aparecen los documentos del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1997), el concepto de estrés laboral se define como *“la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”*. El estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.⁹

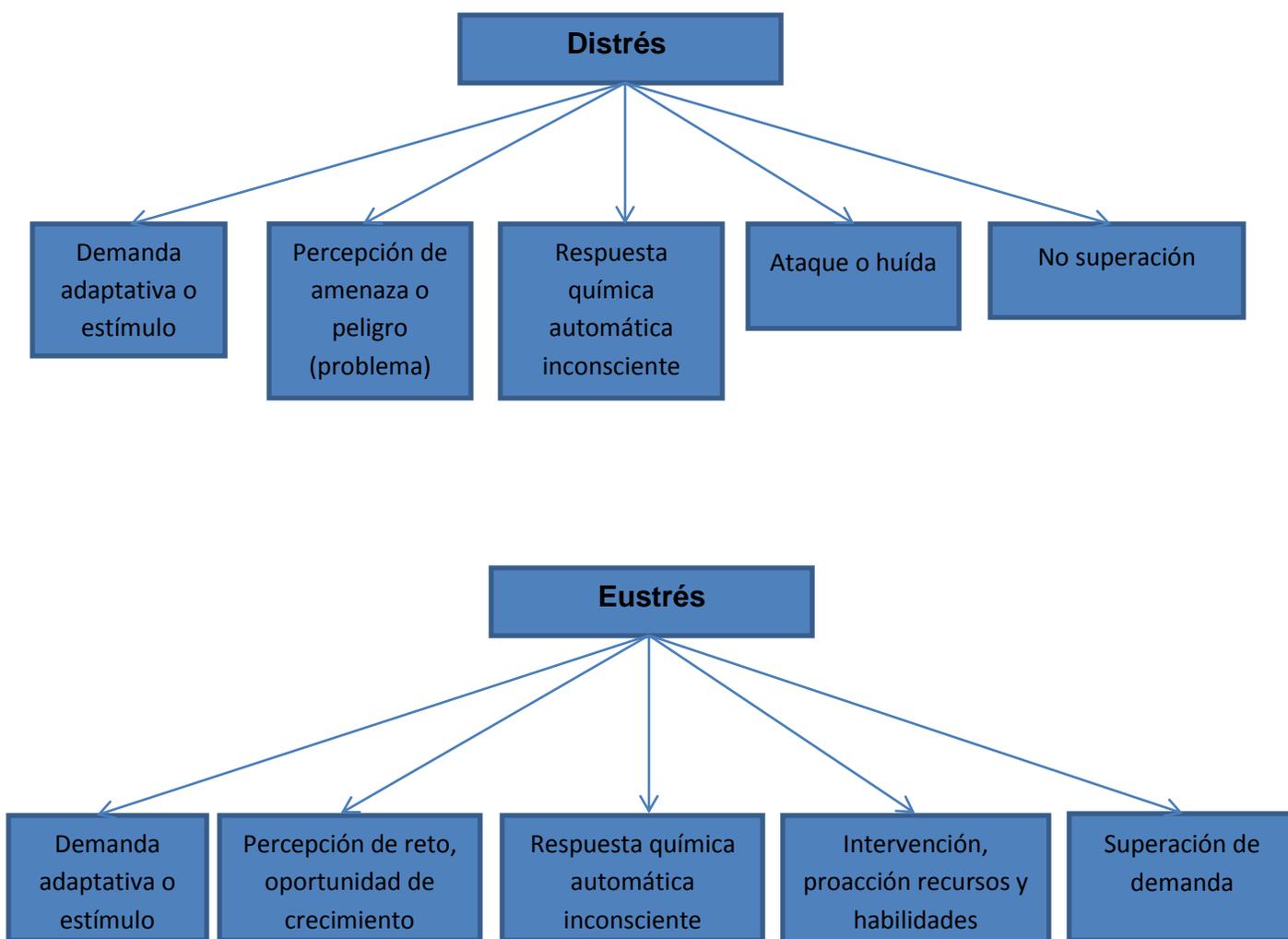
El estrés no es positivo ni negativo, sino que depende del grado y la duración. Así, debemos distinguir **eustrés de distrés**. El **eustrés** aumenta nuestro rendimiento y nos ayuda en el aprendizaje; el **distrés** provoca el efecto contrario y agota nuestro organismo.

El distrés es una respuesta **desactivadora** o inhibidora del proceso adaptativo, cuando la demanda nos puede, nos supera, o no nos creemos suficientemente preparados para resolverla y no activamos los recursos, las habilidades ni utilizamos las herramientas que precisamos, lo que dificulta la superación de la demanda o hace que la dejemos sin resolver o mal resuelta, por desproporción o inadecuación de la respuesta.

⁸Buendía Vidal, J., & Ramos, F. (2001). Empleo, estrés y salud. Madrid: Pirámide.

⁹ documentos del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1997).

Llamamos **eutrés** a una respuesta **activadora** del proceso adaptativo, cuando la demanda se percibe como una oportunidad de aprendizaje y mejora, como un reto, cuando activamos los recursos que tenemos o nos preparamos para tenerlos y ponemos en acción las habilidades, las herramientas y las técnicas necesarias, para poder superar la demanda con éxito, aunque vaya a costarnos un gran esfuerzo.



Cuando nos distresamos, ponemos obstáculos o barreras para el desarrollo de la acción (no seré capaz, no estoy preparado, ahora no es el momento, seguro

que algo sale mal, que lo haga otro o tengo que hacerlo mejor que nadie...) y damos una respuesta desproporcionada porque distorsionamos la demanda, exagerándola desde nuestra propia inseguridad y percibiéndola como una amenaza o como un peligro, como un conflicto, un problema, una injusticia, imposición, sacrificio... y dudamos de nuestra capacidad para poder superarla.

Decimos que estamos distresados cuando la demanda nos supera o creemos que puede superarnos. En tal situación mantenemos inconscientemente el estado de alerta, de vigilancia y se prolonga la tensión porque no se gestiona la respuesta. Se tiende al impulso exagerado, desproporcionado con la demanda, a la no acción, a la reacción de ataque o de huida, a la actitud defensiva...

El eustrés prepara al ser hacia la acción, aumenta nuestro rendimiento y nos permite alcanzar objetivos muy difíciles de obtener en estadio basal, sin estímulo o demanda.

El eustrés puede abrir camino cuando la demanda se percibe como una oportunidad para aprender, para ensayar, para probar nuestra capacidad de hacer una cosa determinada, como un reto. Eutresarse sería como un dotarse de la ilusión necesaria (euforia: fuerza para llevar, para soportar; para superar las adversidades y el dolor) para poder resolver con éxito aquello que se nos presenta.

Después de alcanzar el objetivo, la activación disminuye, se retorna al estadio basal, baja la respuesta química y emocional de ataque / huida, impulso /

inhibición, y aumenta la relajación y la serenidad... que sigue aumentando si la persona puede descargar sus emociones a través de la risa o del llanto y, aún más, cuando somos conscientes del estado de ánimo y de lo que hemos conseguido, porque neutralizamos las emociones, nos templamos y nos realimentamos. Si no se elimina la tensión emocional aumenta la inseguridad, los miedos y las somatizaciones (enfermedades provocadas por el distrés o estrés perjudicial).¹⁰

RESPUESTA FISIOLÓGICA

Ante una situación de amenaza o peligro, nuestro cerebro envía una orden a nuestro cuerpo que reacciona de manera automática, preparándose para la respuesta.

Signos externos de la respuesta del miedo y del estrés:

- Aumento del ritmo cardiorrespiratorio palpitaciones, respiración alterada.
- Boca seca interrupción de la función digestiva...
- Vello erizado exageración instintiva del tamaño para asustar
- Alteraciones de color en la piel palidez, enrojecimiento...
- Sudor (en superficies no artificiales: descalzos, en la arena, por los árboles.)
- Retorcijones, nauseas.
- Relajación de los esfínteres.

Nuestro ritmo respiratorio, el pulso, la presión arterial, la dilatación bronquial, se adecuan para aumentar la calidad y la cantidad de energía y oxígeno

¹⁰Condiciones de trabajo y estrés. Boletín de información de Mutual Cyclops, 10, 21-26.

a través de la sangre y de aire en los pulmones, de ahí las palpitaciones y la alteración respiratoria; los hidratos de carbono se convierten en glucosa, en azúcares, para proveer de fuerza y reflejos a los músculos de nuestras extremidades, lo que puede producirnos hormigueos, temblores o agujetas; se interrumpen las funciones biológicas que no son decisivas para la supervivencia (digestión, reproducción, crecimiento) porque consumen una energía que necesitaremos para preparar nuestro cuerpo para el ataque o la huida y, en consecuencia, dejamos de producir saliva, de ahí la boca seca, la lengua apelmazada y algunos cortes de digestión y vómitos, vaciamos nuestros intestinos y uretra para poder correr más, para estar más ligeros y convertirnos en un bocado menos apetitoso en el caso de que nos atrapen.

Liberamos un cóctel compuesto por más de treinta mensajeros químicos como son:

- Adrenalina
- Noradrenalina
- Cortisol
- Endorfinas
- Encefalinas
- Tiroxina
- Tirotrófina
- Vasopresina
- Aldosterona

Estas sustancias transportan la señal de alerta por todo nuestro organismo, dando instrucciones, activando y desactivando funciones... organizando todo el

sistema, preparándolo para atacar o para huir, preparándolo para sobrevivir a este peligro.

Nuestras células tienen muchísima más información, por vínculo temporal, del tiempo transcurrido entre árboles, descalzos, desnudos... y ante una situación de peligro recurre al sudor para facilitarnos un elemento de agarre extra, en un entorno “natural” y poder ser eficaces en la huida. Otro de los recursos de la vida para sobrevivir ha sido la de tratar de disuadir al adversario, advertirle del peligro que corre atacándonos, exagerando nuestro tamaño, hinchándonos, erizando el vello y poniéndonos los pelos de punta. Nuestro cerebro primario tiene muchos, muchísimos, recuerdos relativos a heridas, mutilaciones y desgarros como consecuencia de estas situaciones de peligro, y como aprende de todas las situaciones, también ha incorporado en su respuesta ante la amenaza un aumento del número de plaquetas, las células responsables de los procesos de cicatrización y una potenciación de todo el sistema inmunológico, el ministerio de defensa de nuestro organismo, en prevención a posibles contagios e infecciones, debido a heridas o desgarros.

La simple intuición de un peligro o una amenaza hace que todo el sistema se active, de manera automática, y que nos preparemos para atacar o para huir. Ésta es la respuesta del miedo, del estrés, la respuesta a una demanda adaptativa; una respuesta química, automática, inconsciente... y agresiva, de tiempo corto, furiosa, temperamental, de golpe de genio.¹¹

¹¹Manuel Bozton, La psicología y las empresas, Barcelona, Hispano Europea, 1985

2.2 Tipos Y Niveles de Estrés

El estrés puede ser de diversos tipos y no todos ellos son dañinos para nosotros:

2.2.1 Estrés agudo

El estrés agudo es un tipo de estrés intenso y de corta duración, que produce sentimientos de malestar e incomodidad. Por ejemplo, un imprevisto en el trabajo que no sabemos cómo afrontar ni cómo solucionar, pero que es de corta duración. Es la forma de estrés más común. Proviene de las demandas y las presiones del pasado inmediato y se anticipa a las demandas y presiones del próximo futuro. Es estimulante y excitante cuando se nos presenta en pequeñas cantidades. De la misma forma un elevado nivel de estrés agudo puede producir molestias psicológicas, cefaleas de tensión, dolor de estómago y otros muchos síntomas.

Puesto que es breve, el estrés agudo no tiene tiempo suficiente para producir las grandes lesiones asociadas con el estrés crónico. Los síntomas más comunes son:

- **Desequilibrio emocional:** una combinación de ira o irritabilidad, ansiedad y depresión, las tres emociones del estrés.
- **Problemas musculares** entre los que se encuentra el dolor de cabeza tensional, el dolor de espalda, el dolor en la mandíbula y las tensiones musculares que producen contracturas y lesiones en tendones y ligamento.

- **Problemas digestivos** con molestias en el estómago o en el intestino, como acidez, flatulencia, diarrea, estreñimiento y síndrome del intestino irritable.
- **Manifestaciones generales** transitorias como elevación de la presión arterial, taquicardia, sudoración de las palmas de las manos, palpitaciones cardíacas, mareos, migrañas, manos o pies fríos, dificultad respiratoria y dolor torácico.

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

2.2.2 Estrés Agudo Episódico:

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

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

2.2.3 Estrés Crónico

Es un estado prolongado de estrés que dura semanas, meses o incluso años. Produce sentimientos de malestar, hace aumentar los niveles de hormonas del estrés y puede acabar produciendo enfermedad física.

Algunos tipos de estrés crónico provienen de experiencias traumáticas de la niñez que se interiorizaron y se mantienen dolorosas y presentes. Algunas experiencias afectan profundamente la personalidad. Se genera una visión del mundo, o un sistema de creencias, que provoca un estrés interminable para la persona.

El peor aspecto del estrés crónico es que las personas se acostumbran a él, se olvidan que está allí. Las personas toman conciencia de inmediato del estrés agudo porque es nuevo; ignoran al estrés crónico porque es algo viejo, familiar y a veces hasta casi resulta cómodo. El estrés crónico mata a través del suicidio, la violencia, el ataque al corazón, e incluso el cáncer. Las personas se desgastan hasta llegar a una crisis nerviosa. Debido a que los recursos físicos y mentales se ven consumidos por el desgaste a largo plazo, los síntomas de estrés crónico son difíciles de tratar y pueden requerir tratamiento médico, de conducta y manejo del estrés.

Síntomas del Estrés Crónico

- Irritabilidad
- disturbios del sueño e insomnio
- pérdida del apetito o voracidad alimentaria
- dificultades en la relación con los demás.

A estos síntomas el estrés crónico puede causar consecuencias orgánicas:

Aparato inmunitario: El estrés crónico puede llegar a disminuir las defensas a tal punto, que lo anula, dejando al paciente vulnerable a enfermedades infectocontagiosas, es decir más susceptible a infecciones virales, como se observa con el virus H. influenza y/o infecciones bacterianas, como la Tuberculosis.

Aparato cardiovascular: Es estrés crónico puede causar un aumento de la frecuencia cardíaca y hasta síntomas coronarios, como dolores precordiales (dolor detrás del esternón) y arritmias cardíacas (trastornos del ritmo cardíaco). Una situación de estrés crónico puede llevar al Infarto Agudo de Miocardio, en los casos que existan factores predisponentes.

Otros aparatos: En personas que ya sufren una patología anterior al estado de estrés crónico, éste puede potenciar la evolución y terminar agravándolos, tal como sucede en la úlcera gástrica, colon irritable, fatiga, asma bronquial, disminución del deseo sexual y en algunos casos esterilidad

Como resumen puedo decir que como en toda enfermedad, mientras más pronto la descubramos y la tratemos, será más manejable, no bebemos ignorar a los problemas, ya que con ayuda de un profesional, cada vez nuestros problemas serán más llevaderos.¹²

¹²Stora Jean Benjamín. 1991

2.2.4 Burnout (Síndrome de quemarse por el trabajo)

El término Burnout se tomó de la industria aeroespacial, que significa agotamiento del carburante de un cohete como resultado del calentamiento excesivo. La traducción literal de este término es “estar quemado”.

Se trata de un síndrome clínico descrito en 1974 por Herbert Freudenberger, psiquiatra que trabaja en una clínica para toxicómanos en NY, este término alude a la idea de quemar, arder o consumirse que sufren los que están superados por las situaciones que deben enfrentar. Las “victimas” suelen ser personas con actitudes de hiper responsabilidad y que en las organizaciones de trabajo cumplen funciones para tapar falencias o agujeros.

El Burnout es una patología severa que suele derivarse de estrés laboral. Es un cuadro crónico en el que se experimenta agotamiento emocional, falta de realización y una despersonalización.

- **Agotamiento emocional:** cuando aparece una disminución y/ o pérdida de los recursos emocionales.
- **Despersonalización O Deshumanización:** cuando aparecen actitudes negativas, de insensibilidad.
- **Falta De Realización Personal:** suele evaluarse al trabajo de forma negativa, con vivencias de insuficiencia profesional y baja autoestima personal.

Características

Aparece De Forma Brusca: aparece de un día para otro, lo que varía es la intensidad dentro del mismo individuo. Es frecuente que sea difícil precisar hasta qué punto padece el síndrome o es el propio desgaste profesional, y donde está el límite entre una cosa y la otra.

1. **Negación:** se tiende a negar, ya que suele vivirse como un fracaso profesional y personal. Los compañeros son los primeros que lo notan y esto es muy importante para un diagnóstico precoz.
2. **Fase Irreversible:** entre el 5 y el 10% de los casos el síndrome resulta irreversible. Por lo tanto, es importante la prevención ya que, normalmente, el diagnóstico precoz es complicado y la línea que separa el desgaste del Burnout es muy delgada.¹³

Los Efectos Del Burnout Afecta negativamente la resistencia del trabajador, haciéndolo más susceptible al desgaste por Empatía.

Gradualmente el cuadro se agrava en relación directa a la magnitud del problema, inicialmente los procesos de adaptación protegen al individuo, pero su repetición los agobia y a menudo los agota, generando sentimientos de frustración y conciencia de fracaso, existiendo una relación directa entre la sintomatología, la gravedad y la responsabilidad de las tareas que se realizan.¹⁴

El concepto más importante es que el Burnout es un proceso (más que un estado) y es progresivo.

¹³Bradley, H.B. (July 1969). «Community-based treatment for young adult offenders» (en inglés).*Crime and Delinquency*15 (3): pp. 359-370

¹⁴Flórez Lozano, J. A. (1994). Síndrome de "estar quemado". Barcelona: EDIKA MED.

Partes del proceso

1. Exposición gradual al desgaste laboral
2. Desgaste del idealismo
3. Falta de logros

Los síntomas observados pueden evidenciarse como:

1. **Físicos:** fatiga, problemas del sueño, dolores de cabeza, impotencia, gastrointestinales, etc.
2. **Emocionales:** irritabilidad, ansiedad, depresión, desesperanza, etc.
3. **Conductuales:** agresión, actitud defensiva, cinismo, abuso de sustancias, etc.
4. **Relacionados con el trabajo:** absentismo, falta de rendimiento, robos, etc.
5. **Interpersonales:** pobre comunicación, falta de concentración, aislamiento, etc¹⁵.

El sentirse usado, menoscabado o exhausto debido a las excesivas demandas de energía, fuerza o recursos personales, crea además intensas repercusiones en la persona y en su medio familiar.

¹⁵ Montero-Marín, Jesús; García-Campayo, Javier (2010). «A newer and broader definition of burnout: Validation of the "Burnout Clinical Subtype Questionnaire (BCSQ-36)». *BMC Public Health* (10): pp. 302

Estados de fatiga o frustración son el resultado de la devoción a una causa, estilo de vida, o relación que fracasó en producir la recompensa esperada.

La progresiva pérdida del idealismo, de la energía y el propósito que experimentan muchos profesionales son el resultado de sus condiciones de trabajo.

El síndrome de agotamiento, es el último paso en la progresión de múltiples intentos fracasados de manejar y disminuir una variedad de situaciones laborales negativas.

La lista de síntomas psicológicos que puede originar este síndrome es extensa, pudiendo ser leves, moderados, graves o extremos.

Uno de los primeros síntomas de carácter leve pero que sirven de primer escalón de alarma es la dificultad para levantarse por la mañana o el cansancio patológico, en un nivel moderado se presenta distanciamiento, irritabilidad, cinismo, fatiga, aburrimiento, progresiva pérdida del idealismo que convierten al individuo en emocionalmente exhausto con sentimientos de frustración, incompetencia, culpa y autovaloración negativa.

Los graves se expresan en el abuso de psicofármacos, ausentismo, abuso de alcohol y drogas, entre otros síntomas.

Es la repetición de los factores estresantes lo que conforma el cuadro de crónico, que genera baja de la autoestima, un estado de frustración agobiante con melancolía y tristeza, sentimientos de impotencia, pérdida, fracaso, estados de neurosis, en algunos casos psicosis con angustia y/ o depresión e impresión de que la vida no vale la pena, llegando en los casos extremos a ideas francas de suicidio. ¹⁶

2.2.4.1 Medición del Burnout

Es de suma importancia la aplicación del test Maslach Burnout Inventory, ya que es un complemento del Test Escalas de Apreciación del Estrés.

No solo se debe conocer si el personal de la “HELADERÍA MONTE BIANCO” se encuentra con un nivel alto, medio, o bajo, sino si llega o no a ser un Burnout ya que es la escala más alta de estrés y es el que nos perjudica a la salud y a la vida en general.

¹⁷Una de las formas de medición del Burnout es por medio del cuestionario Maslach Burnout Inventory, que de forma auto aplicada, mide el desgaste profesional, el tiempo requerido es 10 – 15 minutos y mide tres aspectos del síndrome, como son:

- Cansancio emocional

¹⁶Senior, Jennifer (26 de noviembre de 2006). New York Magazine (ed.)

¹⁶El Síndrome de "Burnout" o el desgaste profesional, Autores: E. ALVAREZ GALLEGO*, L. FERNANDEZ RIOS* *

- Despersonalización
- Realización personal.

Se trata de un cuestionario constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los clientes o compañeros.

La escala de valoración es la siguiente:

- 0 = Nunca
- 1 = Pocas veces al año o menos
- = una vez al mes o menos
- = unas pocas veces al mes o menos
- = una vez a la semana
- = pocas veces a la semana
- = todos los días

Evaluaciones / preguntas

	Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes a menos	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
1.- Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
2.- Me siento cansado al final de la jornada de trabajo							
3.- Me siento fatigado cuando me levanto de la cama y tengo que ir a trabajar							
4.- Comprendo fácilmente como se sienten los demás							
5.- Trato a algunas personas como si fueran objetos impersonales							
6.- Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo							
7.- Trato muy eficazmente los problemas de los demás							
8.- Me siento "quemado" por mi trabajo							
9.-Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas							
10.- Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión / tarea							
11.-Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente							
12.-Me siento muy activo							
13.- Me siento frustrado en mi trabajo							
14.- Creo que estoy trabajando demasiado							
15.- Realmente no me preocupa lo que le ocurre a los demás							
16.-Trabajar directamente con personas me produce estrés							
17.- Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis compañeros							
18.-Me siento estimulado después de trabajar con mis compañeros							
19.-He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión / tarea							
20.- Me siento acabado							
21.- En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma							
22.- Siento que mis compañeros me culpan por alguno de sus problemas							

Se suman las respuestas dadas a los ítems que se señalan:

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	
Despersonalización	5-10-11-15-22	
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	

Veamos más detalladamente los resultados de cada subescala:

1. Subescala de agotamiento emocional: valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54.
2. Subescala de despersonalización: valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30.
3. Subescala de realización personal: evalúa los sentimientos de autoeficiencia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

2.3 Desempeño laboral

Idalberto Chiavenato la define como un sistema de apreciación del desempeño de un individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. W. Werther y K. Davis la definen como el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo, y para L. Byars y L. Rue es el proceso en el que se comunica a una persona como realizar el trabajo y se establece un plan de mejoramiento.¹⁸

Idalberto Chiavenato en su libro “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” también menciona que el esfuerzo de cada persona está en función de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. El esfuerzo de cada empleado está dirigido, por las capacidades y habilidades del trabajador y por las percepciones que él tiene del papel o cargo que debe desempeñar.

“La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.”¹⁹

Se puede decir que la evaluación de desempeño es un concepto dinámico, ya que las empresas evalúan continuamente a sus empleados, gracias a la

¹⁸Joaquín Rodríguez Valencia (Administración moderna de personal - Séptima edición)

¹⁹Idalberto Chiavenato en su libro “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

evaluación de desempeño podemos localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño

- Aprender como la evaluación del desempeño brinda a los responsables del proceso de cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que le permite llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas.
- Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
- Buscar necesidades de superación.

La evaluación de desempeño es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos, para lo cual se deben alcanzar algunos objetivos intermedios como son:

- Adecuación del trabajador al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado

- Otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano
- Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Métodos de Evaluación del Desempeño

²⁰.Existen varios métodos de evaluación del desempeño. Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas²¹. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).

- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).

²⁰ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Idalberto Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992.

²¹Idalberto Chiavenato (1998) Administración de Recursos Humanos, México, McGrawHill

- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

1. Método de Escala Gráfica:

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

a. Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el

desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semi continuas, y Escala gráfica discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

b. Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

c. Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

2. Método de elección forzada:

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos.

El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.²²

²²Rodriguez Valencia, Joaquín (2002), Administración Moderna de Personal : Fundamentos 6ª edición, Thomson editores

a. Características:

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
 - o Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
 - o Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

b. Ventajas:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

c. Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

4. Método de investigación de campo:

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.²³

a. Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del

²³Rodriguez Valencia, Joaquin (2002) , Administración Moderna de Personal : Fundamentos 6º edición, Thomson editores

desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

b. Ventajas:

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.

- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

c. Desventajas:

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

4. Método comparación por pares:

²⁴Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

²⁴Rodriguez Valencia, Joaquín (2002) , Administración Moderna de Personal : Fundamentos 6ª edición, Thomson editores

a. Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

b. Ventajas:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

c. Desventajas:

- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

5. Escala de calificación basada en el comportamiento:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

a. Características:

- Descripción de desempeño aceptable e inaceptable obtenidas por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

b. Ventajas:

- Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

c. Desventajas:

- Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

Evaluación en 360°

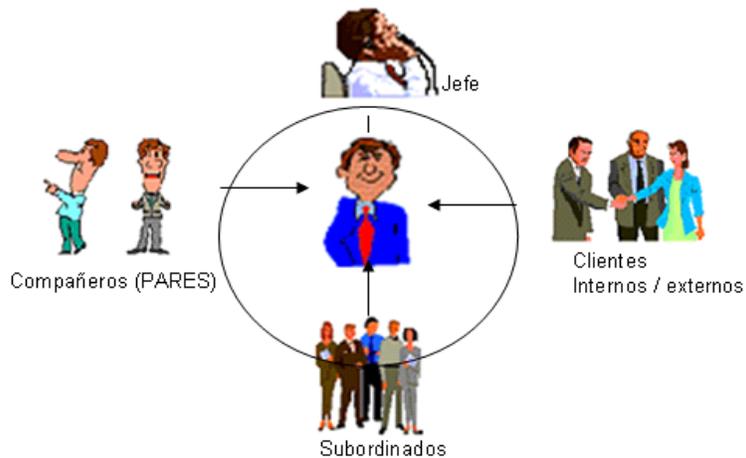
La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.²⁵

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

²⁶Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

²⁵Rodríguez Valencia, Joaquín (2002), ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL : Fundamentos 6ª edición, Thomson editores

²⁶Idalberto Chiavenato (1998) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, México, McGrawHill



1. Objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

2. Usos:

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medirlas Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

3. Propósito:

²⁷El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

4. Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

5. Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.

²⁷Idalberto Chiavenato (1998) Administración de Recursos Humanos, México, McGrawHill

- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Etapas de una Evaluación

1. Definir objetivos
2. A quien está dirigido. (Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.)
3. Quién es el evaluador. (Puede ser un jefe de sector.)
4. Quién revisará la evaluación. (Puede ser un gerente superior.)
5. Periodicidad. (Puede ser anual o semestral)
6. Elección del método.
7. Capacitación del evaluador. (Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.)
8. Puesta a punto del sistema. (Se debe realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.)
9. Aplicación. (Se pone en funcionamiento el procedimiento.)
10. Análisis. (Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.)
11. Utilización de los resultados.
12. Comunicación de los resultados. (Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.)

Razones para Evaluar el Desempeño:

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

Pasos para Realizar una Evaluación

1. Evaluación del Supervisor Inmediato :

²⁸Son el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño. El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

2. Evaluación de los Compañeros:

Es eficaz para predecir el éxito futuro de la administración. Se emplea para saber cuál es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido.

3. Comités de Calificación:

Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiene a ser más confiable, justo y válido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia y efectos de halo por parte de los

²⁸Idalberto Chiavenato (1998) Administración de Recursos Humanos, México, McGrawHill

evaluadores: con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.

4. Auto Calificaciones

La desventaja de auto calificación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.

5. Evaluación por los Subordinados:

Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a la alta gerencia a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

La responsabilidad por el desarrollo del programa, el procesamiento de la información, la medición y el seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas.

El ente central en este proceso es sin duda alguna el departamento de Recursos Humanos, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano. No obstante, el desarrollo de un programa de esta naturaleza exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, iniciando por la alta dirección, la cual nombra una comisión que es coordinada por el responsable de recursos humanos.

En la siguiente tabla se muestra cual ha sido tendencia en el proceso de evaluación, como respuesta a los cambios ocurridos en la GRH.

Lo tradicional		La tendencia
El jefe	Evaluador	El jefe El evaluado Los clientes Los compañeros
Pasivo y receptivo	Rol del evaluado	Activo
Definidos en los puestos de trabajos o procedimientos generales	Criterios	Los fijan los participantes
Período fijo	Periodicidad	El evaluado dice cuándo y bajo criterios por monitoreos del proceso
Compensación	Propósito	Multipropósitos individuales y organizacionales.

2.4 El Estrés y el Desempeño



¿Cómo puedo reducir el nivel de estrés en mi trabajo?

Muchas personas experimentan la mayoría de su estrés en los días de trabajo. Para combatir el estrés en el trabajo trate de seguir las siguientes recomendaciones:

- Tome suficiente agua durante el día y evite el exceso de cafeína
- No se salte las comidas y mantenga bocadillos saludables en su escritorio como frutas deshidratadas (pasitas), nueces y maní sin sal, cereal de grano entero tipo granola, galletas de soda.
- Tómese vacaciones frecuentes de 5 minutos, cerrando la puerta de su oficina, y durar unos minutos haciendo estiramiento, escuchando música relajante, practicando respiración profunda, leyendo 5 páginas de una novela o escuchar una cinta de meditación.

Un entorno especialmente relacionado con el estrés es la empresa. La razón es que es éste un lugar en que existe un conflicto permanente entre la necesidad de resultados y los recursos necesarios para obtener dichos resultados, fundamentalmente tiempo y dinero. Existe una gran presión sobre los empleados, directivos y empresarios para dedicar más tiempo y dinero a fin de conseguir los resultados, tomar decisiones, cambiar para innovar, etcétera. Y esto no es nada cómodo para la naturaleza humana, que reacciona con una gran variedad de síntomas derivados del alto grado de estrés que puede alcanzar.

La comunidad empresarial suele reaccionar de forma sintomática a la presión diaria para ser más productiva, más eficaz y a la necesidad permanente de cambiar e innovar para adaptarse más al entorno. Por ello, las instituciones oficiales y privadas y las empresas más avanzadas han empezado a estudiar este

fenómeno, y existe unanimidad en el sentido de que hay que conseguir formas de trabajo más colaborativas y participativas en las que se analice conjuntamente con especialistas normalmente externos (profesionales del *coaching* de la empresa, psicólogos, etcétera) el proceso de análisis de la realidad empresarial, la toma de decisiones, la mejora de procesos, involucrando a todos los responsables de la toma de decisiones y de la ejecución para mejorar su nivel de control sobre su entorno, reducir el estrés, trabajar mejor y más eficazmente.

Pero no sólo es una tarea relacional o humana. Los profesionales externos también deben de tener profundos conocimientos empresariales, para entender y orientar los procesos reales comerciales y financieros. El ejemplo típico es que si una fábrica está mal organizada y se produce un gran estrés entre sus componentes, no vale sólo con escuchar y atender a los trabajadores: también es necesario que se tomen las decisiones necesarias para que mejoren los procesos básicos, y con ello se liberen las energías improductivas en la plantilla.

Un caso específico de estrés es el del empresario que dirige su propio negocio. Además de los mismos síntomas que el resto de la comunidad empresarial, también tiene dos circunstancias adicionales: puede estar aislado culturalmente del resto de la plantilla, y además no puede abandonar su puesto de trabajo y cambiar de empleo fácilmente, pues tendría que vender la empresa, y ello hace que se vea obligado a sacarlo adelante como sea, muchas veces sin tener la preparación suficiente. En estos casos suele indicarse el uso de asesores empresariales externos, como apoyo a su labor.

Causa del Estrés en el Trabajo

Día a día nos encontramos con personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el

área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como la familia y los amigos. Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés laboral.

Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado.

²⁹El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral. (Doval, Moleiro y Rodríguez 2004, El Estrés Laboral).

³⁰Por otra parte es necesario tomar en cuenta que el origen del estrés laboral según Melgosa (1999), puede considerarse como de naturaleza externa o interna, por lo que se puede decir que cuando los agentes externos o ambientales son excesivamente fuertes hasta los individuos mejor capacitados pueden sufrir estrés laboral y cuando un trabajador es muy frágil psicológicamente aun los agentes estresantes suaves le ocasionaran trastornos moderados.

³¹González Cabanach (1998 citado en Doval et. al, 2004) distingue que algunas de los factores estresantes en el contexto laboral son:

- Factores intrínsecos al propio trabajo
- Factores relacionados con las relaciones interpersonales
- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional
- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional

²⁹Doval, Moleiro y Rodríguez 2004, EL ESTRÉS LABORAL

³⁰Melgosa (1999), ESTRÉS LABORAL

³¹González Cabanach (1998 citado en Doval et. al, 2004)

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

³²Santos (2004) menciona que el avance tecnológico en el área industrial ha incorporado como factor estresante la monotonía, haciendo énfasis que este fenómeno no es perceptible fácilmente por los individuos en su trabajo.

La vida rutinaria ocasiona desanimo, apatía, cansancio, etc. en los individuos miembros de una organización y estos son síntomas del trastorno denominado estrés, por lo que las personas al encontrarse sometidas a situaciones como esta no desarrollan todo su potencial, el cual queda limitado a hacer únicamente lo que se les ordena impidiéndose de esta forma el pleno desarrollo en el campo laboral.

El Ecuador se encuentra inmerso en una crisis económica siendo esta una causa muy importante de generación de estrés a nivel social, que influye grandemente en el entorno laboral, en primer lugar porque que existe inestabilidad laboral debido al surgimiento de normativas como el TLC y en segundo lugar porque hay una alta tasa de desempleo, lo cual conduce a técnicos profesionales a trabajar en empleos que no van de acuerdo al grado de estudios obtenidos o a la

³²González Cabanach (1998 citado en Doval et. al, 2004)

carrera universitaria estudiada, generándose de esta forma estrés que conlleva a frustraciones de diferente naturaleza.

1. PRINCIPALES EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL

³³La exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo "malo" o negativo, solo cuando las respuestas de estrés son excesivamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos trastornos en el organismo. (Doval et al. 2004, Efectos negativos del estrés en el trabajador).

En la vida toda acción realizada tiene como efecto una reacción específica. Al estudiar la temática del estrés no puede obviarse que el estrés mal manejado ocasiona repercusiones en la personas, sin embargo actualmente se está haciendo énfasis a los efectos del estrés a nivel fisiológico ya que estos propician un gran deterioro en los individuos impidiéndoles realizar sus actividades cotidianas.

³⁴A continuación se presenta principales efectos negativos del estrés laboral según (Doval et al. 2004, Efectos negativos del estrés en el trabajador):

1. Efectos Fisiológicos:

- Aumento de la tasa cardíaca
- tensión muscular
- Dificultad para respirar

2. Efectos Cognitivos:

- Preocupaciones

³³Doval et al. 2004, EFECTOS NEGATIVOS DEL ESTRÉS EN EL TRABAJADOR

³⁴Doval et al. 2004, EFECTOS NEGATIVOS DEL ESTRÉS EN EL TRABAJADOR

- Dificultad para la toma de decisiones
- Sensación de confusión

3. Efectos Motores:

- Hablar rápido
- Temblores
- Tartamudeo

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

3.1 Efectos del estrés laboral sobre la organización

Cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja trayendo como consecuencia (Villalobos 1999, Efectos del estrés sobre la organización, 1):

1. Ausentismo.
2. Rotación o fluctuación del personal.
3. Disminución del rendimiento físico.

Las empresas deben de ser conscientes que los que los miembros de su organización son seres humanos que sienten, sufren enfermedades y tienen un límite, por lo que debe de ponerse atención especial a sus demandas e insatisfacciones ya que esto permitirá mejorar el clima organizacional y esto llevará a obtener mejores resultados en el aspecto social y económico.

Un trabajador al que se le cumplen sus demandas da lo mejor de sí en su trabajo, es responsable de sus actos y trabaja por mejorar las condiciones de la organización por lo que siempre debe de buscarse la satisfacción de los trabajadores así como promover iniciativas encaminadas al logro de la misma.

CAPITULO III

DISGNÓSTICO DE NIVELES DE ESTRÉS EN EL PERSONAL DE LA HELADERÍA MONTE BIANCO

3.1 Aplicación de pruebas psicométricas

3.1.1 Test Psicológico Escala de Apreciación del Estrés

3.1.2 Test Psicológico Maslach Burnout Inventory

3.1.3 Test Psicológico Cuestionario de Afrontamiento del Estrés

CAPITULO III

DISGNÓSTICO DE NIVELES DE ESTRÉS EN EL PERSONAL DE LA HELADERÍA MONTE BIANCO

3.1 Aplicación de pruebas psicométricas

3.1.1 Test Psicológico

Escala de Apreciación del Estrés

Evaluación, a partir de las situaciones que generan estrés, incidencia y la intensidad con que afectan a la vida de cada persona.³⁵

Diseñadas con el propósito de conocer el peso de distintos acontecimientos en la vida de los sujetos.

La escala que se ha aplicado al personal de ventas de la Heladería **“MONTE BIANCO”** es la de estrés socio-laboral.

Aplicación: Colectiva.

Tiempo: Variable, en torno a 20 minutos.

Edad: Adultos.

Autor del Test: J.L. Fernández - Seara y M. Mielgo

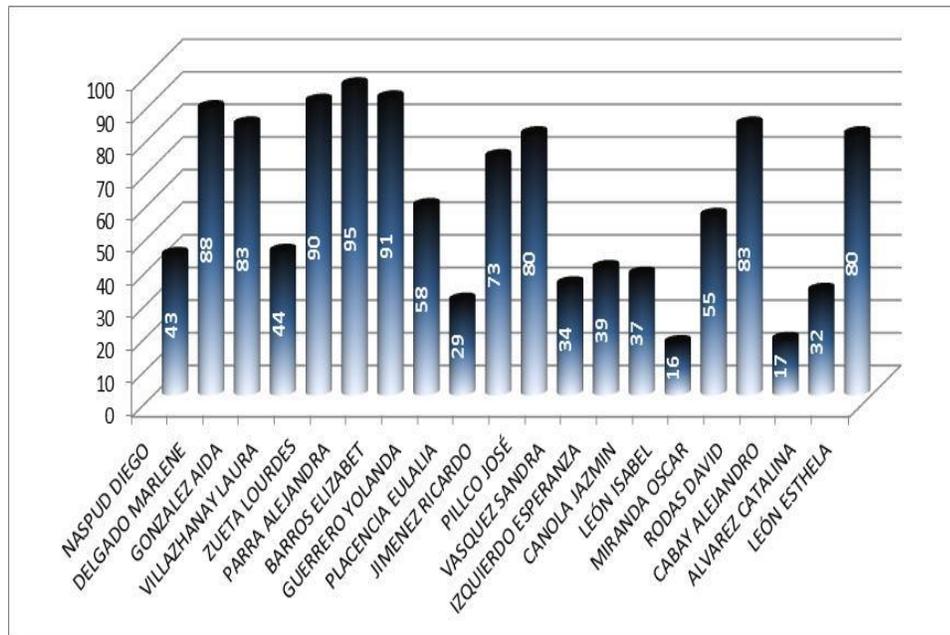
Editorial: TEA Ediciones

³⁵ Autor: J.L. Fernández-Seara y M. Mielgo Editorial: TEA Ediciones

Este test psicológico fue tomado al 100% del personal de ventas de la Heladería “MONTE BIANCO”, es decir a 20 personas

**PERSONAL DE VENTAS
HELADERÍA MONTE BIANCO
ESCALAS DE APRECIACIÓN DEL ESTRÉS**

	NOMBRE	A	P	TOTAL		
1	NASPUD DIEGO	30	13	43		
2	DELGADO MARLENE	88	0	88		
3	GONZALEZ AIDA	72	11	83		
4	VILLAZHANAY LAURA	40	4	44	BAJO	1 - 40
5	ZUETA LOURDES	88	2	90	MEDIO	41 - 75
6	PARRA ALEJANDRA	86	9	95	ALTO	76 +
7	BARROS ELIZABET	81	10	91		
8	GUERRERO YOLANDA	54	4	58		
9	PLACENCIA EULALIA	16	13	29		
10	JIMENEZ RICARDO	68	5	73		
11	PILLCO JOSÉ	52	28	80		
12	VASQUEZ SANDRA	24	10	34		
13	IZQUIERDO ESPERANZA	24	15	39		
14	CANOLA JAZMIN	26	11	37		
15	LEÓN ISABEL	12	4	16		
16	MIRANDA OSCAR	55	0	55		
17	RODAS DAVID	74	9	83		
18	CABAY ALEJANDRO	11	6	17		
19	ALVAREZ CATALINA	32	0	32		
20	LEÓN ESTHELA	15	65	80		



NOMBRE	A	P	TOTAL	
PARRA ALEJANDRA	86	9	95	ALTO
ZUETA LOURDES	88	2	90	
BARROS ELIZABET	81	10	91	
DELGADO MARLENE	88	0	88	
GONZALEZ AIDA	72	11	83	
RODAS DAVID	74	9	83	
PILLCO JOSÉ	52	28	80	
LEÓN ESTHELA	15	65	80	
CABAY ALEJANDRO	11	6	17	
LEÓN ISABEL	12	4	16	
JIMENEZ RICARDO	68	5	73	MEDIO
GUERRERO YOLANDA	54	4	58	
MIRANDA OSCAR	55	0	55	
VILLAZHANAY LAURA	40	4	44	
NASPUD DIEGO	30	13	43	
IZQUIERDO ESPERANZA	24	15	39	BAJO
CANOLA JAZMIN	26	11	37	
VASQUEZ SANDRA	24	10	34	
ALVAREZ CATALINA	32	0	32	
PLACENCIA EULALIA	16	13	29	

Como se había mencionado en el capítulo anterior, el estrés no siempre es malo, ya que es el motor que nos impulsa a hacer las cosas, por lo que tampoco

es favorable una puntuación muy baja, y esta nos demuestra que se está ocultando las cosas, o que a la persona no le importa la vida; por esta razón las puntuaciones menores a 20 se han considerado como un alto nivel de estrés.

Considero sumamente importante aplicar el test Maslach Burnout Inventory, no solo a los altos niveles de estrés, sino también a los niveles medios, ya que normalmente este tipo de Test Psicológicos generan tensión, por lo que ocultamos información.

3.2.2 Test Psicológico

Maslach Burnout Inventory

El test mide la frecuencia e intensidad del burnout.

Consta de 22 ítems, en el que se pueden diferenciar tres sub escalas, que miden, a su vez tres factores o dimensiones que conforman el síndrome:

- **Agotamiento Emocional (AE)**
- **Despersonalización: (DP)**
- **Realización Personal (RP)**

Aplicación: Colectiva.

Tiempo: Variable, en torno a 15 minutos.

Edad: Adultos.

Autores del Test: Maslach y Jackson en 1981.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada uno de los ítems y responda de acuerdo a su criterio.

Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
--------------	---	-----------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------	--------------------

Test : Maslach Burnout Inventory (MBI)

Nombre: _____

Edad: _____

Departamento: _____

Fecha: _____

El test mide la frecuencia e intensidad del burnout .

Consta de 22 ítems, en el que se pueden diferenciar tres sub escalas, que miden, a su vez tres factores o dimensiones que conforman el síndrome:

- Agotamiento Emocional (AE)
- Despersonalización: (DP)
- Realización Personal (RP)

	Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
1.- Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
2.- Me siento cansado al final de la jornada de trabajo							
3.- Me siento fatigado cuando me levanto de la cama y tengo que ir a trabajar							
4.- Comprendo fácilmente como se sienten los demás							
5.- Trato a algunas personas como si fueran objetos impersonales							
6.- Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo							
7.- Trato muy eficazmente los problemas de los demás							
8.- Me siento "quemado" por mi trabajo							
9.-Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas							
10.- Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión / tarea							
11.-Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente							
12.-Me siento muy activo							
13.- Me siento frustrado en mi trabajo							
14.- Creo que estoy trabajando demasiado							
15.- Realmente no me preocupa lo que le ocurre a los demás							
16.-Trabajar directamente con personas me produce estrés							
17.- Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis compañeros							
18.-Me siento estimulado después de trabajar con mis compañeros							
19.-He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión / tarea							
20.- Me siento acabado							
21.- En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma							
22.- Siento que mis compañeros me culpan por alguno de sus problemas							

El Test Psicológico Maslach Burnout Inventory será aplicado a las siguientes personas:

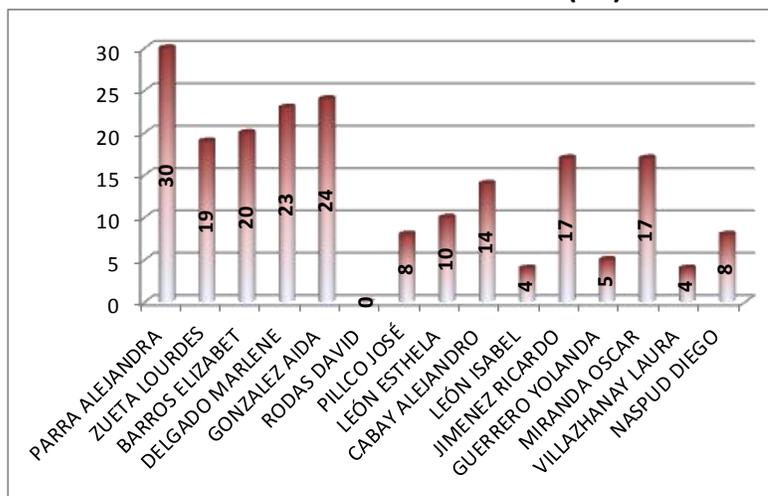
	NOMBRE	A	P	TOTAL	
1	PARRA ALEJANDRA	86	9	95	ALTO
2	ZUETA LOURDES	88	2	90	
3	BARROS ELIZABET	81	10	91	
4	DELGADO MARLENE	88	0	88	
5	GONZALEZ AIDA	72	11	83	
6	RODAS DAVID	74	9	83	
7	PILLCO JOSÉ	52	28	80	
8	LEÓN ESTHELA	15	65	80	
9	CABAY ALEJANDRO	11	6	17	
10	LEÓN ISABEL	12	4	16	
11	JIMENEZ RICARDO	68	5	73	MEDIO
12	GUERRERO YOLANDA	54	4	58	
13	MIRANDA OSCAR	55	0	55	
14	VILLAZHANAY LAURA	40	4	44	
15	NASPUD DIEGO	30	13	43	

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del test psicológico **MASLACH BURNOUT INVENTORY**, se pudieron obtener los siguientes resultados:

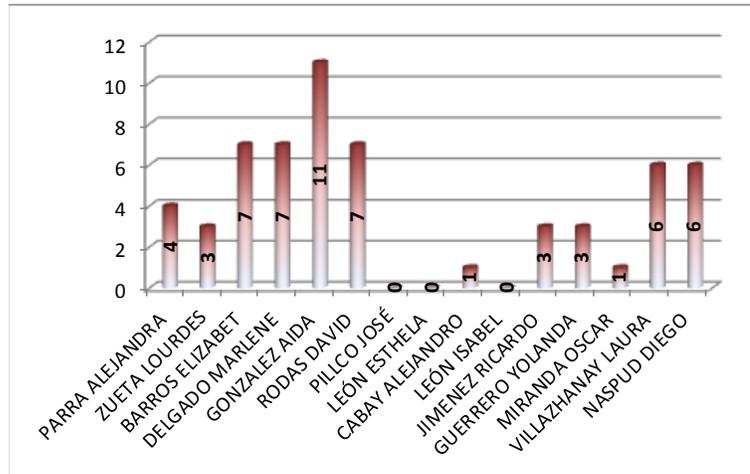
MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)
PERSONAL DE VENTAS HELADERÍA
"MONTE BIANCO"

	NOMBRE	AE	DP	RP
1	PARRA ALEJANDRA	30	4	42
2	ZUETA LOURDES	19	3	45
3	BARROS ELIZABET	20	7	37
4	DELGADO MARLENE	23	7	40
5	GONZALEZ AIDA	24	11	36
6	RODAS DAVID	0	7	25
7	PILLCO JOSÉ	8	0	45
8	LEÓN ESTHELA	10	0	37
9	CABAY ALEJANDRO	14	1	37
10	LEÓN ISABEL	4	0	45
11	JIMENEZ RICARDO	17	3	40
12	GUERRERO YOLANDA	5	3	43
13	MIRANDA OSCAR	17	1	41
14	VILLAZHANAY LAURA	4	6	42
15	NASPUD DIEGO	8	6	43

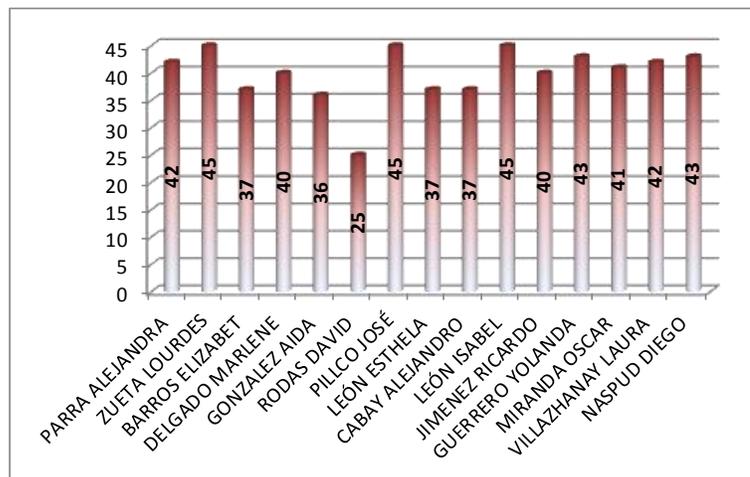
AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)



DESPERSONALIZACIÓN (DP)



REALIZACIÓN PERSONAL (RP)



Como podemos observar solamente una persona tiene Burnout (Alejandra Parra), a quien se sugiere que cambie sus hábitos alimenticios, realice ejercicios por lo menos tres veces a la semana durante una hora, etc.

Para finalizar con la evaluación, considero de suma importancia aplicar el Test Psicológico Cuestionario de Afrontamiento del Estrés.

3.1.3 CUESTIONARIO DE APRONTAMIENTO DEL ESTRÉS (CAE):

DESARROLLO Y VALIDACIÓN PRELIMINAR

BONIFACIO SANDÍN Y PALOMA CHOROT

Universidad Nacional de Educación a Distancia

(Aceptado en noviembre de 2002)

El Cuestionario de Afrontamiento del Estrés (CAE) es una medida de autoinforme diseñada para evaluar siete estilos básicos de afrontamiento:

- (1) Focalizado en la solución del problema,
- (2) Autofocalización negativa,
- (3) Reevaluación positiva,
- (4) Expresión emocional abierta,
- (5) Evitación,
- (6) Búsqueda de apoyo social, y
- (7) Religión.

En términos generales, el concepto de «afrontamiento» del estrés hace referencia a los esfuerzos conductuales y cognitivos que lleva a cabo el individuo para hacer frente al estrés; es decir, para tratar tanto con las demandas externas o internas generadoras del estrés.

Cuestionario de Afrontamiento del Estrés

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Instrucciones: En las páginas que siguen se describen formas de pensar y comportarse que la gente suele emplear para afrontar los problemas o situaciones estresantes que ocurren en la vida. Las formas de afrontamiento descritas no son ni buenas ni malas, ni tampoco unas son mejores o peores que otras. Simplemente ciertas personas utilizan unas formas más que otras. Para contestar debe leer con detenimiento cada una de las formas de afrontamiento y recordar en qué medida Ud. la ha utilizado recientemente cuando ha tenido que hacer frente a situaciones de estrés. Rodee con un círculo el número que mejor represente el grado en que empleó cada una de las formas de afrontamiento del estrés que se indican. Aunque este cuestionario a veces hace referencia a una situación o problema, tenga en cuenta que esto no quiere decir que Ud. piense en un único acontecimiento, sino más bien en las situaciones o problemas más estresantes vividos recientemente [aproximadamente durante el pasado año].

0	1	2	3	4
Nunca	Pocas veces	A veces	Frecuentemente	Casi siempre

¿Cómo se ha comportado habitualmente ante situaciones de estrés?					
1. Traté de analizar las causas del problema para poder hacerle frente	0	1	2	3	4
2. Me convencí de que hiciese lo que hiciese las cosas siempre me saldrían mal	0	1	2	3	4
3. Intenté centrarme en los aspectos positivos del problema	0	1	2	3	4
4. Descargué mi mal humor con los demás	0	1	2	3	4
5. Cuando me venía a la cabeza el problema, trataba de concentrarme en otras cosas	0	1	2	3	4
6. Le conté a familiares o amigos cómo me sentía	0	1	2	3	4
7. Asistí a la Iglesia	0	1	2	3	4
8. Traté de solucionar el problema siguiendo unos pasos bien pensados	0	1	2	3	4
9. No hice nada concreto puesto que las cosas suelen ser malas	0	1	2	3	4
10. Intenté sacar algo positivo del problema	0	1	2	3	4
11. Insulté a ciertas personas	0	1	2	3	4
12. Me volqué en el trabajo o en otra actividad para olvidarme del problema	0	1	2	3	4
13. Pedí consejo a algún pariente o amigo para afrontar mejor el problema	0	1	2	3	4
14. Pedí ayuda espiritual a algún religioso (sacerdote, etc.)	0	1	2	3	4
15. Establecí un plan de actuación y procuré llevarlo a cabo	0	1	2	3	4
16. Comprendí que yo fiji el principal causante del problema	0	1	2	3	4
17. Descubrí que en la vida hay cosas buenas y gente que se preocupa por los demás	0	1	2	3	4
18. Me comporté de forma hostil con los demás	0	1	2	3	4
19. Salí al cine, a cenar, a «dar una vuelta», etc., para olvidarme del problema	0	1	2	3	4
20. Pedí a parientes o amigos que me ayudaran a pensar acerca del problema	0	1	2	3	4
21. Acudí a la Iglesia para rogar que se solucionase el problema	0	1	2	3	4
22. Hablé con las personas implicadas para encontrar una solución al problema	0	1	2	3	4
23. Me sentí indefenso/a e incapaz de hacer algo positivo para cambiar la situación	0	1	2	3	4
24. Comprendí que otras cosas, diferentes del problema, eran para mí más importantes	0	1	2	3	4
25. Agredí a algunas personas	0	1	2	3	4
26. Procuré no pensar en el problema	0	1	2	3	4
27. Hablé con amigos o familiares para que me tranquilizaran cuando me encontraba mal	0	1	2	3	4
28. Tuve fe en que Dios remediaría la situación	0	1	2	3	4
29. Hice frente al problema poniendo en marcha varias soluciones concretas	0	1	2	3	4
30. Me di cuenta de que por mí mismo no podía hacer nada para resolver el problema	0	1	2	3	4
31. Experimenté personalmente eso de que «no hay mal que por bien no venga»	0	1	2	3	4
32. Me irrité con alguna gente	0	1	2	3	4
33. Practiqué algún deporte para olvidarme del problema	0	1	2	3	4
34. Pedí a algún amigo o familiar que me indicara cuál sería el mejor camino a seguir	0	1	2	3	4
35. Recé	0	1	2	3	4
36. Pensé detenidamente los pasos a seguir para enfrentarme al problema	0	1	2	3	4
37. Me resigné a aceptar las cosas como eran	0	1	2	3	4
38. Comprobé que, después de todo, las cosas podían haber ocurrido peor	0	1	2	3	4
39. Luché y me desahogué expresando mis sentimientos	0	1	2	3	4
40. Intenté olvidarme de todo	0	1	2	3	4
41. Procuré que algún familiar o amigo me escuchase cuando necesité manifestar mis sentimientos	0	1	2	3	4
42. Acudí a la Iglesia para poner velas o rezar	0	1	2	3	4

Corrección de la prueba

Se suman los valores marcados en cada ítem, según las siguientes subescalas:

- Focalizado en la solución del problema (FSP): 1, 8, 15, 22, 29, 36.
- Autofocalización negativa (AFN): 2, 9, 16, 23, 30, 37.
- Reevaluación positiva (REP): 3, 10, 17, 24, 31, 38.
- Expresión emocional abierta (EEA): 4, 11, 18, 25, 32, 39.
- Evitación (EVT): 5, 12, 19, 26, 33, 40.
- Búsqueda de apoyo social (BAS): 6, 13, 20, 27, 34, 41.
- Religión (RLG): 7, 14, 21, 28, 35, 42.

CAPITULO IV

MANUAL DE MANEJO DE ESTRÉS

4.1 Elaboración de un Manual de Manejo de Estrés.

4.1.1 Introducción

4.1.2 Objetivos

4.1.3 Manual

4.2 Glosario de términos

4.3 Sugerencias

4.4 Conclusiones

4.5 Recomendaciones

4.6 Bibliografía

CAPITULO IV

ESTRES LABORAL

INTRODUCCION

En el presente estudio se describen los objetivos y metodología desarrollar para conocer los factores psico-sociales y reacciones psicosomáticas y psicológicas del estrés en los trabajadores del área de ventas de la Heladería “**Monte Bianco**” de la ciudad de Cuenca.

Se conoce la falta de adaptación al trabajo de muchas personas, pero en este siglo XXI de profundas exigencias las personas se estresan en el trabajo por diferentes situaciones, los entendidos en la materia lo definen como el mal del siglo XXI, siendo una amenaza en el desempeño laboral, ya que constituye una sutil forma de alteración psicológica que puede llevar de un modo silencioso a problemas orgánicos y enfermedades atentatorias contra la vida.

Se valoró el estrés laboral en los colaboradores de la Heladería “**Monte Bianco**” con test psicológicos, para conocer el nivel de estrés en el que se encuentra cada uno de ellos y poder elaborar un manual de manejo en el cual constan recomendaciones para mejorar dicha situación, procurando determinar los desencadenantes.

Los trabajadores del área de ventas de la Heladería “**MONTE BIANCO**” están expuestos a una diversidad de factores que directa o indirectamente y que a corto, mediano o largo plazo podrían en algún momento concluir en estrés agudo, agudo episódico, crónico o burnout; con consecuencias en la salud física, mental y en el desempeño laboral, sumándose a esto los factores familiares, personales, que agravarían el cuadro.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE MANEJO DE ESTRÉS PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE LA HELADERÍA “MONTE BIANCO”

GENERAL

Proporcionará los trabajadores del área de ventas de la Heladería “MONTE BIANCO” un manual de auto ayuda para mejorar las condiciones laborales.

ESPECÍFICOS

- 1.- Conocer al estrés y sus efectos tanto en su organismo, su mente y su comportamiento.
- 2.- Detectar factores del trabajo que desencadenan en estrés.
- 3.- Adquirir mecanismos de defensa son de orden mental contra el estrés.
- 4.- Aprender medidas, las cuales pueda aplicar para mejorar el desempeño.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

Debido al marco laboral y organizacional de las empresas, el mismo que está determinado por el servicio y la rentabilidad, considero de suma importancia velar por el bienestar de las personas que hacen posible el desarrollo de la Heladería “Monte Bianco”, de ahí que pretendo realizar un estudio para determinar los grados de estrés debido a que la Heladería “MONTE BIANCO” ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años y ello trae consigo una demanda laboral mayor a los trabajadores en eficiencia y servicio y determinar el modo como los propietarios pueden colaborar en el desempeño y el desarrollo de sus colaboradores, esto traerá beneficios académicos de crecimiento en formación personal y aplicabilidad de los estudios realizados, beneficios humanos para las personas involucradas en la investigación y como herramienta para mejoramiento, beneficios tecnológicos con el desarrollo del manual que incentivara

la aplicación de técnicas y procedimientos para mejorar el estrés y de carácter administrativo en beneficio también económico de la Heladería “Monte Bianco” pues al entender los propietarios y administradores el sentir del empleado aumentaran sus niveles de competitividad, productividad y responsabilidad social.

TIPO DE ESTUDIO.- Se trata de una investigación basada en la necesidad de valorar al ser humano por encima del valor material, determinando su función en el desarrollo de la productividad de la empresa. Es un estudio analítico, no experimental de tipo descriptivo evaluativo.

UNIVERSO.- Se analizará a los colaboradores del área de ventas de la Heladería Monte Bianco (es decir a 20 personas).

Nota: el Manual de Manejo de Estrés para el personal de la Heladería “Monte Bianco” se encuentra como un documento independiente, el cual se encuentra adjunto

CAPITULO V

RESULTADOS DEL ESTUDIO

5.1 Resultados del Estudio

5.2 Conclusiones y Recomendaciones Generales del Estudio

5.2.1 Conclusiones del Estudio

5.2.2 Recomendaciones Generales.

CAPITULO V

5.1 Resultados del Estudio

Gracias a la información obtenida, luego de haber realizado un abordaje teórico sobre lo que es el estrés laboral y como nos afecta hoy en día, he aplicado en el personal de ventas de la Heladería “**MONTE BIANCO**” los test psicológicos,(Escala de Apreciación del Estrés, Maslach Burnout Inventory), por lo que considero de suma importancia el análisis de la incidencia, ya que de esto depende el desempeño de las personas (colaboradores) que día a día contribuye a la producción y crecimiento de la Heladería.

En los test psicológicos aplicados pude determinar que una sola persona está con Burnout, por lo que es indispensable la elaboración de un plan de contingencia, el cual permita propiciar las herramientas para superarlo, el mismo que se encuentra en el capítulo 4.

Como primer punto crítico o relacionado al tema de cuánto incide el estrés en el desempeño de los colaboradores de la Heladería “MONTE BIANCO”:

- Factores externos, como es el contacto con la gente, calor, frío, iluminación, ruido, etc: los mismos que pudieran entorpecer la estabilidad emocional y conductual a los algunos de los empleados, sin duda provocan una baja de confianza en uno mismo y más cuando esa persona se debe a la ejecución de tareas para terceros.
- Factores internos como irritabilidad, y es que considerando la realidad laboral de un grupo de evaluados quienes están en constante contacto con atención al público, quienes muchas veces no piden de la mejor

forma su atención, provocan que muchas veces las personas pierdan su paciencia y se alteren.

- Relaciones interpersonales entre los colaboradores, aparentemente es buena, pero al conversar con cada uno de los trabajadores me pude dar cuenta que existen grupos que por afinidad personal o laboral se han conformado, y que ha impedido de alguna manera que el colectivo de la organización se integre de manera adecuada. sin embargo considero que este punto pudiera tomarse en cuenta como un futuro tema de análisis e investigación con la importancia que amerita que se lo dedique.

En las entrevistas mantenidas con algunas personas, durante la aplicación de los test psicológicos, mencionaron problemas familiares, considero que el estrés laboral, es proyectado a la familia, a la social e incluso en la personal, ya que es muy difícil dejar los problemas del trabajo en el trabajo, o los familiares en la casa.

De acuerdo a la investigación realizada a lo largo del presente estudio que el estrés incide directamente en el desempeño de los trabajadores, pero como se ha mencionado en algunas ocasiones, **el estrés no siempre es malo, ya que es el impulso** que nos lleva a hacer las cosas importantes, si bien se decimos que **SI** afecta al desempeño laboral, pero lo hace en la medida en que el trabajador lo permite.

Diez de los veinte colaboradores presentaron un porcentaje alto de estrés, de acuerdo a la aplicación del test Escalas de Apreciación del Estrés, por lo que sugiero la aplicación de las técnicas manifestadas en el manual, como son:

Trabajo en Equipo, aromaterapia aplicada en lugares estratégicos dentro de la heladería, técnicas de respiración, musicoterapia, meditación, risoterapia, cambiar su forma de pensar.

Cinco obtuvieron un puntaje medio, y las últimas cinco, un puntaje bajo, a pesar de esto el manual también contempla herramientas para el apoyo en casos leves, por ejemplo: respiración, meditación.

5.2 Conclusiones y Recomendaciones Generales del Estudio

5.2.1 Conclusiones del estudio

1) Heladería “**MONTE BIANCO**”, empresa Cuenca nace más de 35 años aporta a nuestra ciudad con excelentes productos y de muy alta calidad, ha venido contribuyendo con la economía y engrandecimiento de nuestra ciudad a través de la elaboración de sus diferentes productos como son helados, pastas, tortas, galletas, sandwiches, jugos, etc

2) El estrés es considerado “*como la respuesta no específica del organismo a cualquier demanda del exterior*”. Hoy en día todos estamos expuestos ante agentes estresores, pero depende de cada persona, es decir, lo que hoy nos estresa, en otras circunstancias pasa por desapercibido.

3) Existen varios tipos de estrés, el agudo, agudo episódico, crónico y burnout, siendo el estrés crónico y burnout los que mayor dificultad presentan a las personas y muchas veces requiere incluso de tratamiento farmacológico.

4) Además tenemos otra clasificación del Estrés: Eustrés y Distrés; llamamos eustrés a una respuesta activadora del proceso adaptativo, cuando la demanda se percibe como una oportunidad de aprendizaje y mejora, como un reto. Y decimos

que estamos distresados cuando la demanda nos supera o creemos que puede superarnos. Por lo que podemos decir entonces que el estrés no siempre es malo ya que en una baja medida e intensidad es completamente favorable para la persona, ya que es el impulso que necesitamos todos para hacer las cosas.

5) El desempeño laboral es una forma de medir el rendimiento de cada uno de los trabajadores de cualquier empresa, siendo muy importante evaluar periódicamente dentro de toda organización pues al tener los resultados se podrían determinar pautas de acción y mejora.

6) Existen varios tipos de evaluación del desempeño que en este trabajo han sido descritos, en el capítulo 2, dentro de los cuales puedo mencionar: escala gráficas, elección forzada, investigación de campo, comparación por pares, escala de calificación basada en el comportamiento, evaluación en 360°, entre otras.

7) La aplicación evaluación de desempeño dependerá de la apreciación del psicólogo evaluador.

8) De acuerdo a la aplicación del test psicológico Escalas de Apreciación del Estrés (EAE) pude notar que el 50% del personal de ventas alcanzó un nivel alto de estrés, el 25% un nivel medio, y el 25% un nivel bajo.

9) Se aplicó el test Maslach Burnout Inventory (MBI) a 25 personas, es decir, a 10 personas que alcanzaron un nivel alto, y a 5 que alcanzaron un nivel medio en el test (EAE),

10) De acuerdo a la aplicación del test psicológico (MBI) se pudo notar que una sola persona presenta BURNOUT, por lo que sugiero aplicar las técnicas de desfogue de estrés mencionadas en el presente documento.

11) El personal directivo de la Heladería “MONTE BIANCO”, consciente de la importancia de los resultados de la aplicación del presente estudio, están abiertos a difundir el manual de manejo de estrés, como parte de un programa de mejora de la empresa, ya que el estrés afecta al desempeño de sus trabajadores.

5.2.2 Recomendaciones Generales.

- Recomiendo a los directivos de la Heladería “MONTE BIANCO” fortalecer su excelente labor, ya que gracias a sus productos se benefician muchas personas.
- Considero de mucha importancia la difusión del manual de manejo de estrés entre los colaboradores, ya que de ésta forma podrán reconocer las señales de estrés, por pequeñas que sean, y de esta manera podrán evitar muchos problemas a nivel físico, emocional, psicológico, etc.
- Es importante evaluar periódicamente a todo el personal dentro de sus diferentes áreas para que a la mínima señal podamos tomar medidas, y así no le perjudiquemos al trabajador, y tampoco a la empresa.
- Sería importante considerar las diferentes formas de evaluación de desempeño para el personal, para así poder escoger la mejor opción y que se dé la oportunidad de obtener resultados completamente imparciales, es decir que no se pueda favorecer ni perjudicar a nadie.
- En el grupo de trabajo encontramos niveles altos, medios y bajos de estrés, pero como he manifestado en algunas oportunidades, es importante considerar que los resultados encontrados pueden tener cierto margen de error pues como se sabe, en éstos influye mucho la predisposición, colaboración, estado de ánimo de las personas, así como la época laboral en la que se hayan aplicado las pruebas, pues no es igual el rendimiento de un colaborador cuando se siente presionado por la época de trabajo en donde se debe a un sin número de actividades, que cuando éste se encuentra en una época relajada para la empresa. Además es importante mencionar que algunas personas del estudio muy probablemente ocultaron información por temor. Por lo que considero importante que todos comiencen a tomar en cuenta las recomendaciones del manual.
- Sería importante que los directivos de “MONTE BIANCO” tomen en cuenta varios tipos de estudio, como: clima organizacional, planes de carrera, además busque

necesidades capacitación para el personal, para así satisfacer otro tipo de necesidades de la empresa.

- Por último quisiera que los directivos de la empresa estén conscientes, que este tipo de estudios únicamente son para beneficios tanto personales como laborales, y bajo ningún punto de vista se pudiera perjudicar a alguien.

BIBLIOGRAFÍA

- Documentos de las Oficinas Administrativas MONTE BIANCO

- ALFREDSSON, L. y THEORELL, T. (1983). "Job characteristics of occupations and myocardial infarction risk: Effect of possible confounding factors". *Social Science and Medicine*, 17, 1497-1503.
- APPLEY, M. H. y TRUMBULL, R. (1967). "On the concept of psychological stress". En M. H. APPLEY y R. TRUMBULL (Eds.), *Psychological Stress*, (págs. 1-13). New York: Appleton Century Crofts.
- HOLT, R. R. (1982). "Occupational stress". En L. GOLDBERGER y B. BREZNITZ (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*. New York: The Free Press.
- INECO centro de estudios de la memoria y la conducta
- REVISTA CIENTÍFICA ELECTRÓNICA DE PSICOLOGÍA - ICSa-UAEH - No.8
- BUENDÍA VIDAL, J., y RAMOS, F. (2001). *Empleo, estrés y salud*. Pirámide. Madrid.
- Documentos del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1997).
- Condiciones de trabajo y estrés. Boletín de información de Mutual Cyclops, 10, 21-26.
- Manuel Bozton, (1985). *La psicología y las empresas*, Hispano Europea, , Barcelona
- Stora Jean Benjamín. 1991
- BRADLEY, H.B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders: *Crime and Delinquency* 15 (3): pp. 359-370
- Flórez Lozano, J. A. (1994). *Síndrome de "estar quemado"*. Barcelona: EDIKA MED.
- Montero-Marín, Jesús; García - Campayo, Javier (2010). «A newer and broader definition of burnout: Validation of the "Burnout Clinical Subtype Questionnaire (BCSQ-36)». *BMC Public Health* (10): pp. 302
- Senior, Jennifer (26 de noviembre de 2006). *New York Magazine* (ed.)

- El Síndrome de "Burnout" o el desgaste profesional, Autores: E. ALVAREZ GALLEGO*, L. FERNANDEZ RIOS* *
- Joaquín Rodríguez Valencia (Administración moderna de personal - Séptima edición)
- Idalberto Chiavenato en su libro "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS" QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002) , Administración Moderna de Personal : Fundamentos 6º edición, Thomson editores
- Melgosa (1999)
- González Cabanach (1998 citado en Doval et. al, 2004)
- Doval et al. 2004, Efectos negativos del estrés en el trabajador
- J.L. Fernández-Seara y M. Mielgo Editorial: TEA Ediciones
- Bonifacio Sandín y Paloma Chorot, Revista de Psicopatología y Psicología Clínica 2003, Volumen 8, Número 1, pp. 39-54