



UNIVERSIDAD  
EL BOSQUE  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ISSN: 2027-7911

# — HOJAS DE ADMINISTRACIÓN



## Contenido

### Editorial

Escrito del Decano

Antonio Alonso González, PhD

### Academia y Conocimiento

Las redes sociales como factor importante del e-Commerce en Colombia

Marlon Estiven López Casas  
& Juan Diego Reina

Consecuencias administrativas de los ambientes laborales estresantes

Maria José Martínez Becerra,  
Mauricio Ayala Durán

Asesor del Proyecto SC. /  
Boris Cendales Ayala

Director del Proyecto /  
MSC. Pedro Nel Valbuena Hernández

## HOJAS DE ADMINISTRACIÓN

Vol.25 - No 03 Oct. - Dic. 2019 | ISSN: 2027 - 7911

Universidad El Bosque

### Rectora

María Clara Rangel Galvis

### Vicerrectora Académica

Rita Cecilia Plata de Silva

### Vicerrector de Investigaciones

Miguel Otero Cadena

### Vicerrector Administrativo

Francisco Falla Carrasco

### Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Antonio Alonso González, Decano

### Director

Antonio Alonso González

### Editor

Mario Hernán González Briñez

### Comité Editorial

Antonio Alonso González, Pedro Nel Valbuena

Hernandez, Mario Hernán González Bríñez

### Concepto, diseño y diagramación

David Ramírez

### Facultad de Creación y Comunicación

Centro de Diseño y Comunicación

hojasdeadministracion@unbosque.edu.co



Editorial

## Escrito del Decano

*Antonio Alonso González, PhD*

Apreciados estudiantes, egresados, docentes, investigadores, administrativos y directivos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad El Bosque, es para mí un placer el saludarlos de nuevo y el poder compartir con ustedes algunos comentarios y reflexiones que considero pueden ser de mucho interés para todos nosotros y para el quehacer de nuestra Facultad en este arranque de año 2020.

Conviene iniciar la presente comunicación extendiendo una felicitación por los logros conseguidos el pasado 2019 a todos los que somos partícipes de nuestra Facultad, y es que además del éxito ya conocido conseguido con la Renovación del Registro Calificado del programa de Administración de Empresas, en el pasado mes de diciembre nos comunicaron desde el ministerio también la Renovación de los Registros Calificados de nuestro programa de Negocios Internacionales, de la Especialización de Gerencia de Marketing Farmacéutico, y de la Especialización en Investigación de Mercados y del Consumo (ésta última ofrecida en alianza con la Facultad de Psicología de nuestra Universidad), consiguiendo que la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CONACES nos otorgara en todos los casos por 7 años esta renovación. ¡Felicitaciones a todos por estos grandes hitos que nos otorgan confianza y entusiasmo para continuar en la senda del trabajo bien hecho!

Sin embargo, no hay que aminorar el buen ritmo que llevamos y debemos continuar andando el camino hacia la excelencia, y en este sentido, los próximos objetivos que tenemos en nuestra mira son los referidos a los procesos de Acreditación de Alta Calidad de nuestros dos programas de pregrado presenciales, Administración de Empresas y Negocios Internacionales, tanto a nivel nacional como internacional. Es nuestro deseo que en estos primeros meses del año podamos entregar al Consejo Nacional de Acreditación – CNA el documento de Acreditación de Alta Calidad del programa de Administración de Empresas, y para mitad de año hacer lo mismo con el programa de Negocios Internacionales, e intentar así conseguir ambas acreditaciones en lo que restara de 2020, dependiendo de los plazos de agendamiento de las visitas de pares académicos a nuestra institución que los organismos competentes asignaran.

Y en cuanto a la Acreditación de Alta Calidad a nivel internacional, ya les informamos en la edición pasada que habíamos seleccionado para dicho proceso al organismo estadounidense *Accreditation Council for Business Schools*

*and Programs* – ACBSP, del cual ya somos miembros, y con el que actualmente estamos solicitando oficialmente la condición de elegibilidad, trámite que nos permitirá tener un mentor internacional asignado para acompañarnos y prepararnos en el proceso de acreditación con dicha entidad. Todo ello esperamos poder realizarlo en este año 2020, para finalizar con el proceso de visita de pares académicos internacionales y acreditación el próximo año.

Animamos por ello a todos los estudiantes, egresados, docentes, administrativos y directivos a que participen en estos procesos de Acreditación de Alta Calidad tanto a nivel nacional como internacional de nuestros programas y de nuestra Facultad. ¡Les invito a todos que se unan a estos importantes procesos, que nos presentarán numerosos retos y desafíos en el camino, pero de los que estoy seguro que saldremos todos airoso y exitosos, como mejores profesionales y como mejores personas! Me pongo así mismo a su entera disposición para resolverles cualquier inquietud o duda que les surja durante su paso por nuestra querida Facultad y Universidad. ¡Y desearles un excelente arranque de año, un exitoso primer semestre, y que este 2020 les traiga muchas alegrías en sus carreras académicas, profesionales y también personales!



**Antonio Alonso González, PhD**  
Decano Facultad de Ciencias administrativas

La cultura corporativa  
importa. Cómo elige la  
administración tratar a su  
gente impacta en todo-  
para bien o para peor.

*Simon Sinek.*

Academia y Conocimiento

## Las redes sociales como factor importante del e-Commerce en Colombia

*Marlon Estiven López Casas & Juan Diego Reina*

La comercialización de los diferentes bienes y servicios que se ofertan dentro del mercado actual ha presentado a lo largo de la historia una transformación que refleja los cambios en las tendencias de compra que han apropiado los compradores con la finalidad de suplir sus diferentes necesidades. Dentro del proceso productivo, cuando un bien y/o servicio es obtenido por un consumidor y este le es de utilidad, atendiendo sus necesidades tanto primarias como secundarias, se genera el “consumo”, considerándose como fase final de dicho proceso (Oca, s.f.). Dentro de esta fase, se encierra la actividad de tipo circular en la cual el hombre produce para consumir, al mismo tiempo que consume para producir, definiéndose como la acción por la cual los diferentes productos y servicios ofrecidos en un mercado, son usados o aplicados a los fines que están destinados (Gestiopolis, 2002).

En la actualidad, el mundo de los consumidores está siendo influenciado cada vez más por la importancia que adquieren las redes sociales en su cotidianidad. Son estas quienes los acompañan durante todo momento incluyendo aquellos donde se realiza consumo de bienes y servicios.

Pero ¿Qué es una red social?, podemos decir que es una estructura colectiva que puede estar compuesta por individuos u organizaciones, conectados de cierto modo por uno o más caracteres específicos de interdependencia, como la amistad, el parentesco, el interés común, el intercambio financiero, las relaciones sexuales o las relaciones en términos de creencias, los conocimientos o el prestigio (García, 2017, pág. 4). Esta estructura también se puede definir como un mapa que enlaza individuos que son denominados nodos. Los nodos a los que está conectado un individuo son los contactos sociales de esa persona o entidad. La red también se puede utilizar para medir el capital social, “el valor que un individuo obtiene de la red social”. (García, 2017, pág. 5). En este sentido, las plataformas de redes sociales o sitios y servicios web son, en términos generales, los medios de comunicación social

A partir de la investigación realizada por la Universidad del Norte a finales de los años 90 acerca de las redes sociales en Colombia, se explica que existe un tipo de red social definido por las relaciones de intercambio recíproco de bienes y servicios. Este tipo de red social, está conformada por una alta cantidad de individuos entre los cuales se genera un puente de intercambio, gracias a la regularidad con la que se presentan dichos intercambios y a la relevancia que estos presentan social y económicamente, el conjunto de redes de intercambio forma una estructura social que se considera confiable, permitiéndole a los compradores recibir de esta un valor agregado el cual se adapta a las diferentes situaciones de compra (Orozco & Llanos, 1999, pág. 15).

Con esto podemos observar que a través del tiempo estos medios tecnológicos han presentado grandes avances en cuanto a su uso, dejando de ser simplemente una herramienta para la comunicación inmediata con diferentes personas alrededor del mundo, y convirtiéndose en un medio importante en el mercado, como recurso que facilita tanto a oferentes como a demandantes, la comercialización de diferentes productos y servicios en el mercado global.

Es a partir de esta tendencia global que surge el e-commerce, el cual se entiende como las transacciones financieras y de información realizadas de manera electrónica entre una organización y cualquier tercero con el que se tenga un trato (Barrientos, 2017). Dentro del e-Commerce, las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) han favorecido la comercialización de productos y servicios en el mercado, con la utilización de canales de comunicación fundamentados en la web social y múltiples plataformas, como lo son los dispositivos móviles (Duque, 2018). A lo largo del tiempo, se ha visto un avance hacia el subconjunto del e-commerce conocido como s-commerce, el cual podría definirse como la combinación de la tecnología de la web social con la satisfacción del consumidor evidenciada a través de la comunidad, esto mediante la utilización de las redes sociales, las cuales favorecen las interacciones con los usuarios debido a la interacción que se tiene con ello por medio de las transacciones virtuales, donde la divulgación de información con respecto a las compras y experiencias de ciertos productos y servicios, se realiza de manera fluida y constante en un medio virtual tan global como el internet (Duque, 2018).

“Las Redes Sociales pueden definirse como un conjunto bien delimitado de actores -individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc.- vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales” (Colina, s.f., pág. 108).

Según un estudio realizado por DigitasLBi, una de las redes sociales más importante de agencias digitales la credibilidad que éstas aportan como asistentes en el proceso de compra, está incrementando significativamente (PuroMarketing, 2015).

Se dice que la red social que tenga mayor influencia en el mercado por la cantidad de usuarios que posea, se le atribuirá un mayor peso como factor influyente en los usuarios al momento de realizar compras. Un 52% de los consumidores asegura que la red social Facebook tiene gran influencia en sus decisiones de compra tanto online como en aquellas que se realizan fuera de la red (PuroMarketing, 2015).

De acuerdo con el “Estudio uso y aprobación de las TIC en Colombia”, realizado entre noviembre y diciembre del año 2015 por el Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones de Colombia (MINTIC), du-

La cultura corporativa importa. Cómo elige la administración tratar a su gente impacta en todo-para bien o para peor.

*Simon Sinek.*



La administración es,  
sobre todo, una práctica  
donde el arte y la ciencia  
se encuentran.

*Henry Mintzberg.*

rante el 2015 se alcanzó una cifra del 50% de hogares conectados a alguna red de Internet, así como también la penetración presentada en la telefonía fija y móvil fue del 118%, este último punto permite que muchos más colombianos tengan acceso a las redes sociales. (Datexco Company S.A, 2015)

Según los resultados arrojados por una encuesta realizada en el estudio del MinTIC, el 78% de las personas ha descargado redes sociales. Dentro de estas, en el caso de Colombia cabe destacar que las redes sociales con mayor influencia y mayor índice de descarga son; Facebook 70,1%, YouTube 51,6%, Instagram 31,5% y Twitter con un 29,3% (Datexco Company S.A, 2015).

Otro dato relevante acerca de este aspecto afirma que el 59% de los colombianos accede a redes sociales al menos 10 veces al día y el 47% decide reducir sus horas de sueño para conectarse a internet (Datexco Company S.A, 2015). Esto sin duda alguna representa una gran oportunidad para aquellas empresas que utilizan este medio para realizar campañas publicitarias, y/o vender sus productos.

Para los consumidores la información que circula a través de las redes sociales, acerca de los diferentes productos que ofrece el mercado, se han vuelto más relevantes. Según resultados del estudio de Digitas, un 66% de los consumidores lee comentarios del producto antes de realizar cualquier compra online y un 36% lo hace cuando está comprando en las tiendas físicas (PuroMarketing, 2015). En Colombia, de acuerdo con los resultados porcentuales expuestos por Datexco Company S.A1, las dos redes sociales con mayor influencia en el mercado por su alta publicidad y por ser las redes principales en las cuales se analiza la información acerca de los diferentes productos ofertados son Facebook e Instagram.

Gracias a la evolución e innovación que se ha presentado en el aspecto digital, en donde tanto oferentes como demandantes conviven en un mercado global, las industrias modernas se han visto influenciadas por esta era digital, incitándolas a incursionar y a mejorar sus estrategias de marketing con la finalidad de estar a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado.

En el área de las ventas las compañías basan sus estrategias de ventas en un modelo clásico mental, en el cual se resume tres momentos primordiales en el proceso de compra que realiza el consumidor, dichos momentos serían;

1. Estimulo, en este momento se genera la necesidad de compra.
2. Góndola<sup>2</sup> (Primer momento de la verdad), en este momento el consumidor se encuentra frente al producto, y es allí donde este toma la decisión de comprar o no dicho bien.

1. *Datexco Company S. A.* es una empresa de investigación de mercados, opinión pública y consultoría con experiencia en LATAM. Acompañando a sus clientes en la toma de decisiones, selección de metodologías y técnicas de investigación para así convertirnos en el aliado ideal para sus proyectos empresariales basándose en métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa apoyadas en tecnología de punta para poder ofrecer información precisa, oportuna y de calidad.

2 Góndola Expositor o estantería donde se colocan las mercancías en un establecimiento comercial.

3. Experiencia (Segundo momento de la verdad), en este momento el consumidor da uso y comprueba la calidad del producto, así como el nivel de satisfacción que este le genera (Flores, 2016).

Este modelo aunque funcional, podría no abarcar todos los aspectos del proceso y de los acontecimientos en el mercado actual, es por eso que en el 2011, Google realizó una investigación sobre el proceso de compra de los consumidores y descubrió que existe un cuarto momento que ocurre entre el estímulo y la materialización de la compra, este fue denominado como “*El momento cero de la verdad*” o “*ZMOT (Zero Moment Of Truth)*” (Flores, 2016).

El momento del ZMOT consiste principalmente en la búsqueda que realiza el comprador a través de Internet, con la finalidad de adquirir información acerca del producto de interés antes de adquirirlo. Dentro de la investigación que se realiza, los factores principales a analizar son; la calidad, el precio, comentarios acerca del producto, así como las críticas que tengan al respecto diferentes consumidores. Este momento es sin duda alguna, una parte fundamental a tener en cuenta al momento de ofertar un producto, puesto que al tener en cuenta que los diferentes clientes meta están analizando el producto desde las diferentes perspectivas que le ofrece un medio tan amplio como lo es el internet, las redes sociales cuyo uso podemos observar es frecuente y creciente en el mundo actual, son una herramienta practica en el proceso de ventas de una compañía, puesto que a partir de estas que se puede lograr abarcar un mercado más amplio, así como también se puede realizar una estrategia de marketing moderna que se acopla a las condiciones del mercado actual que evoluciona de la mano de la tecnología y del mundo digital.

Aunque la influencia que tienen las redes sociales en el consumidor es evidente, esta no es lo suficientemente decisiva al momento de realizar la compra. Las opiniones al respecto son diversas, algunos consumidores afirman que nunca han realizado una compra a través de una red social, y otros afirman lo contrario. (Alzate & Restrepo, 2017, pág. 12)

De acuerdo a la investigación realizada por Álzate y Restrepo en Antioquia (Colombia) en la cual se analiza la confianza de los consumidores de esta región, al momento de realizar una compra a través del comercio electrónico, se muestran algunos factores que pueden llegar a afectar dicha confianza, dentro de estos podemos encontrar;

- La reputación del vendedor.
- La asociación por transitividad.
- El riesgo percibido.
- La privacidad y la seguridad en la transacción.
- El género del comprador (Alzate & Restrepo, 2017).

Ellos no están funcionando de forma sincronizada.

Trabajar sobre la misma cosa al mismo tiempo no es tan eficaz como hacerlo juntos, al tiempo y con la misma estrategia.

*Reggie Joinner.*

Para analizar cómo estos factores son influyentes al momento de realizar una compra a través de un medio digital, se realizó encuestas a distintos perfiles de muestra. Dentro de los perfiles con mayor relevancia, encontramos la diferenciación entre compradores y no compradores en línea, en donde se buscaba identificar el comportamiento de múltiples perfiles.

De acuerdo con valores expuestos por la investigación, en donde se analiza el perfil de los compradores en línea siendo encuestadas 290 personas, se concluye lo siguiente;

- Dentro de los sitios utilizados para realizar las compras por Internet, el 53,1% (154 personas) afirman realizarlo por medio de sitios de comercio electrónico, incluyendo las redes sociales.
- Los bienes con mayores compras online son; ropa 56,2% y 44,8% bienes relativos a viajes (tiquetes, hospedaje).
- Según los encuestados las razones fundamentales por las cuales realizan las compras online son que por este medio encuentran mejores precios (57,2%) y el tiempo es mucho más corto (67,9%).
- Con respecto a la cantidad de veces que realizan una compra por este medio, se descubrió que el 52,2% de los encuestados la ha realizado más de cinco veces (Alzate & Restrepo, 2017).

Por otro lado, se analiza el perfil de los no compradores en línea, siendo encuestadas 210 personas, mostrando que los motivos por los cuales no realizan compras por Internet son;

- La razón principal es que prefieren utilizar los canales tradicionales como tiendas y supermercados (58,1%).
- Seguidamente, el consumidor teme que el producto o servicio no tenga un buen funcionamiento o no alcance el resultado esperado (53,3%).
- El consumidor teme que el vendedor no utilice sus datos directamente en lo necesario (40%) (Alzate & Restrepo, 2017).

Gracias a los datos porcentuales arrojados por la investigación, se pudo concluir a partir de múltiples observaciones que, son variables importantes:

- *La reputación del vendedor* el 87% de los encuestados tiende o tenderían a relajarse cuando se trata con vendedores de marcas reconocidas, y dicha cifra hasta el 93,2% aumenta cuando el vendedor cuenta con buena reputación (Alzate & Restrepo, 2017).
- En este apartado podemos ver que en el mundo digital en el que se desenvuelve el mercado actual, la confianza sin duda alguna es influyente en el consumo de las personas. Las redes sociales al permitir

Deje siempre una salida,  
a menos que usted quiera  
saber realmente lo duro  
que un hombre es capaz  
de luchar cuando no tiene  
nada que perder.

Robert Jordan.



que un consumidor pueda comentar y dar a conocer su experiencia con los bienes adquiridos y la relación con los oferentes de estos, generando una reputación a la compañía en este medio fundamentada en las cualidades no solo de su servicio sino del producto vendido, sirviendo esta como referente para futuros compradores que buscan siempre al mejor postor.

- *La asociación por transitividad* el 90,8% de los encuestados tiende a tendería a relajarse cuando ya ha tenido una experiencia agradable anteriormente con el vendedor o este fue recomendado por un conocido (Alzate & Restrepo, 2017).
- *El riesgo percibido* se tuvo en cuenta;
  - A. El riesgo funcional: el 79,8% de los encuestados cree que las compras en línea son riesgosas porque los productos o servicios entregados pudieran no cumplir correctamente con su función, o no cumplir con sus expectativas.
  - B. Riesgo financiero: el 78,4% de los encuestados no cree que las compras en línea sean riesgosas porque los productos o servicios pueden estar disponibles a un precio más bajo en medios tradicionales.
  - C. Riesgo físico: que los productos o servicios ofrecidos por Internet puedan ser peligrosos para su uso o afecten la salud del consumidor no es motivo de preocupación para el 87,8% de los encuestados.
  - D. Riesgo social: el 93,4% de los encuestados no siente temor a que la percepción de los demás hacia ellos se pueda ver afectada al realizar una compra en línea, o que piensen que hicieron una mala elección (92,4%).
  - E. Riesgo psicológico: al 74,8% de los encuestados no le preocupa la posibilidad de estar a disgusto consigo mismo por no haber hecho una buena elección; a su vez, el 82,8% no siente frustración luego de una compra y el 90,4% no cree que las compras en línea puedan afectar su imagen personal o autoconcepto.
  - F. Riesgo temporal: el 73% de los encuestados tiene en cuenta la posibilidad de perder tiempo durante la compra o realizando un cambio en caso de que el producto llegue defectuoso (Alzate & Restrepo, 2017).

Analizando cada uno de los riesgos que a la hora de comprar se tienen, se concluye que a las personas encuestadas a nivel financiero les produce cierto temor que se generen pérdidas de dinero invertido en una compra di-

Los aficionados se sientan  
y esperan a la inspiración,  
el resto simplemente se  
levanta y trabaja.

*Stephen King.*

La verdadera medida del  
valor de cualquier líder y  
gerente es el rendimiento.

Brian Tracy.

gital, sin embargo, a nivel psicológico el temor por parte de las personas relacionado con su imagen a la hora de comprar digitalmente es menor, puesto que si se genera cierto desconcierto a la hora de la compra, no afecta en nada su percepción de sí mismos.

- *La privacidad y la seguridad en la transacción* estos dos aspectos fueron evaluados por separado, dando como resultado;
  - A. La privacidad: el 73,8% de los encuestados declara que nadie debería tener acceso a sus datos personales sin su consentimiento; además, al 79,6% le preocupa que el vendedor utilice estos datos en otros aspectos que no tengan nada que ver con lo requerido estrictamente para que se dé la compra.
  - B. La seguridad: con respecto a la seguridad, el 69,6% de los encuestados manifiesta que las tecnologías de comercio electrónico no son eficaces en la comprobación de si un determinado usuario está autorizado para tomar una determinada acción o no, es decir si quien realiza la transacción es efectivamente el comprador o alguien no autorizado (Alzate & Restrepo, 2017).

Siendo la seguridad y privacidad un factor determinante a la hora de comprar digitalmente, los resultados proporcionados apuntan a que las personas requieren un alto nivel de seguridad, ya sea con sus datos personales como financieros, a su vez a la hora de comprar los encuestados piden cierto nivel de comprobación de datos personales para verificar si son personas autorizadas o es alguien en flagrancia

- *El género del comprador* el estudio muestra que, de las 230 mujeres encuestadas, 139 son compradoras en línea, es decir, un 60,4%; paralelamente, de 270 hombres, 151 son compradores, lo que equivale al 55,9% (Alzate & Restrepo, 2017).

La encuesta revela que la tendencia a comprar por redes sociales por parte del género femenino que el género masculino, generando cierta ventaja a las plataformas digitales que comercializan productos y servicios enfocados al mercado femenino, puesto que las mujeres son más propensas a comprar por estos medios.

Gracias a que en el mercado actual las necesidades y técnicas empleadas por los clientes para realizar la compra de bienes y servicios son múltiples, el e-Commerce se adapta cada día para suplir a cada una de las partes involucradas en ese proceso. En los 3 últimos años, Colombia presentó un avance en cuanto a e-Commerce en un 64%; dividiéndose en un 28% en el sector de entretenimiento, turismo y esparcimiento, un 19,72% la venta de ropa y accesorios, y un 12,69% las tiendas mayoristas o por departamento (Portafolio, 2018).

A lo largo de este artículo se ha detallado diferentes datos que permiten evidenciar la preponderancia que han ido alcanzando las redes sociales en el comercio que se lleva a cabo por medios digitales. El desarrollo y evolución que se ha evidenciado en la última década en cuanto avance tecnológico, permitirá que dicha preponderancia siga aumentando a través de los años, no podemos negar lo digitalizadas que están las relaciones económicas en la actualidad global, donde las barreras físicas han sido derrocadas por las posibilidades infinitas que brinda el mundo del internet, un mundo donde la comercialización de bienes y servicios se ha convertido en una actividad relevante de las relaciones humanas

## Referencias

Alzate, J., & Restrepo, L. (2017). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico. Caso de los consumidores en Antioquia (Colombia). *INNOVAR journal*, 27(64). Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/central/docview/1923995410/2C46C9856B6A4871PQ/1?accountid=41311>

Barrientos, F. (enero de 2017). Marketing + Internet = e-commerce: Oportunidades y desafíos. *Finanzas y Política Económica*, 9(1). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2248-60462017000100041#B3](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2248-60462017000100041#B3)

Colina, C. L. (s.f.). *La teoría de Redes Sociales*. Obtenido de Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Sociología.: <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n48/02102862n48p103.pdf>

Datexco Company S.A. (04 de Diciembre de 2015). *Estudio uso y aprobación de las TIC en Colombia*. Obtenido de Mintic.gov.co: [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-15296\\_recurso\\_3.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-15296_recurso_3.pdf)

Duque, A. (mayo de 2018). El S-commerce: La innovación a través de Medios Sociales. *Journal of Techonology, Management & Innovation*, 13(1). Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242018000100056&script=sci\\_arttext&tlng=e#B18](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242018000100056&script=sci_arttext&tlng=e#B18)

Flores, D. S. (22 de Agosto de 2016). *Zmot: el nuevo modelo mental de compra*. Obtenido de Conexiónsan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/08/22/zmot-el-nuevo-modelo-mental-de-compra/>

García, M. (2017). Aspectos Cuantitativos del análisis de redes sociales. *Papeles de Economía Española*, 2-13. Obtenido de <https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/docview/1920801408/fulltextPDF/927D-553F344543FAPQ/1?accountid=41311>

El liderazgo efectivo es  
poner primero lo primero.  
La gestión eficaz es la  
disciplina llevada a cabo.

Stephen Covey.

La administración trata  
acerca de la gestión en el  
corto plazo, mientras se  
desarrollan los planes a  
largo plazo.

Jack Welch.

- Gestiopolis. (18 de 03 de 2002). *¿Qué es consumo?* Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestiopolis.com/que-es-consumo/>
- Observatorio eCommerce & Transformación Digital. (2017). *Tipos de eCommerce*. Obtenido de Observatorio eCommerce & Transformación Digital: <https://observatorioecommerce.com/tipos-de-e-commerce/>
- Oca, J. M. (s.f.). *Consumo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/consumo.html>
- Orozco, C., & Llanos, R. (1999). Las redes sociales ¿Para qué?, Social networks, for what purpose? *Psicología desde el Caribe*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/754/5253>
- Portafolio. (2018). *El 'e-commerce' creció 64% en un lapso de tres años*. Obtenido de Portafolio: <http://ezproxy.unbosque.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/docview/2047853129?accountid=41311>
- PuroMarketing. (05 de 05 de 2015). *Cómo las redes sociales influyen en la decisión de compra*. Obtenido de PuroMarketing: <https://www.puromarketing.com/42/24580/como-redes-sociales-influyen-decision-compra.html>
- Selligent. (s.f.). *DigitasLBI*. Obtenido de Selligent, Marketing cloud: <https://www.selligent.com/es/partners/agencias-creativas-y-web/digitaslbi>

Academia y Conocimiento

## Consecuencias administrativas de los ambientes laborales estresantes

*María José Martínez Becerra, Mauricio Ayala Durán*

*Asesor del Proyecto SC. / Boris Cendales Ayala*

*Director del Proyecto / MSC. Pedro Nel Valbuena Hernández*

### Dedicatoria

---

*A nuestros amados padres por su incondicional apoyo. A nuestros familiares y amigos. A nuestros queridos maestros por guiarnos en este camino académico. María José y Mauricio.*

---

### Agradecimientos

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a los Profesores Boris Cendales Ayala, PhD y Pedro Nel Valbuena Hernández PhD.

Igualmente se expresan los agradecimientos a los docentes de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad El Bosque.

### Resumen

**Objetivo:** Analizar y exponer las consecuencias administrativas de los ambientes laborales estresantes realizando una asociación entre estrés, salud mental y desempeño laboral entre la población trabajadora joven. El estrés se define como un estado de cansancio mental provocado por las exigencias de un rendimiento laboral muy superior a los estándares normales que provocan diversos trastornos físicos y mentales; en general, se reconoce como el síndrome de Burnout o síndrome del trabajador quemado y se trata de un estrés laboral que se transforma en un estado de estrés crónico que se caracteriza por un agotamiento físico y mental. **Materiales y métodos:** Se lleva a cabo un estudio descriptivo prospectivo con método cuantitativo; se realiza una encuesta estructurada a un grupo de trabajadores de empresas de diversos sectores de la economía, teniendo en cuenta ítems que analizan aspectos como clima organizacional, estructura organizacional, territorio organizacional, tecnología, influencia líder, falta de cohesión y respaldo del grupo de trabajo.

**Palabras clave:** desempeño laboral, estrés ocupacional, ansiedad, depresión, salud mental, síndrome de Burnout, población laboral.



Esta es la clave para la  
gestión del tiempo; ver el  
valor de cada momento.

*Menachem Mendel  
Schneerson.*

## Abstract

**Objective:** to Analyze the administrative consequences of stressful work environments through the association between stress, mental health and work performance among the young working population. Stress is defined as a state of mental fatigue caused by the demands of a work performance far higher than normal standards that cause various physical and mental disorders; In general, it is recognized as Burnout syndrome or burn worker syndrome and it is a work stress that transforms into a state of chronic stress characterized by physical and mental exhaustion. **Materials and methods:** A prospective descriptive study with a quantitative method is carried out; a structured survey is carried out to a group of workers of companies from different sectors of the economy, taking into account items that analyze aspects such as organizational climate, organizational structure, organizational territory, technology, leading influence, lack of cohesion and group support of work.

**Keywords:** Work performance, occupational stress, anxiety, depression, mental health, Burnout syndrome, working population.

## Introducción

El estrés se define como un estado de cansancio mental provocado por las exigencias de un rendimiento laboral muy superior a los estándares normales que provoca diversos trastornos físicos y mentales (Biblioteca Nacional de Medicina de los EEUU, 2017); en general, se reconoce como el síndrome de Burnout o síndrome del trabajador quemado y se trata del progreso del estrés laboral hacia un estado de estrés crónico donde la persona reporta agotamiento físico y mental (Carlin, 2014).

Según la Encuesta Nacional de Salud Mental 2015, el 65.9% de la población trabajadora joven (18 a 44 años) solicitó atención psicológica por problemas de estrés, ansiedad y depresión en los últimos 12 meses; el 94% de esta población lo hizo a través de su EPS - Entidades Prestadoras de Salud. De este porcentaje, el 66.1% del pago recayó sobre el empleador y un 33.9% sobre el empleado (Ministerio de Salud & Colciencias, 2015).

Esto se traduce en afectaciones directas no solo para el trabajador y su familia, sino también para la empresa porque representa incapacidades, ausentismo, reemplazos, disminución de la eficiencia y rendimiento laboral, desarticulación de la sinergia organizacional, capacitación extra de empleados nuevos o temporales, entre otros.

Administrativamente se afectan los resultados organizacionales, retrasos en aspectos como elaboración y entrega de informes, dispersión en las presentaciones, bajos rendimientos en las ventas, alteración de las comunicaciones (vertical: jefes y horizontal: compañeros), desarticulación del trabajo en equipo entre otros, variables que afectan necesariamente el desempeño organizacional.

El interés de desarrollar este estudio radica en la necesidad de llenar un vacío en la literatura, dado que la temática ha sido ampliamente abordada desde disciplinas como la psicología, salud ocupacional y las ciencias biomédicas, pero no desde la perspectiva de las ciencias económicas y administrativas,

requiriéndose así un enfoque multidisciplinar.

Para tales efectos, se diseña un instrumento para ser validado con ítems que califican aspectos como el clima organizacional, estructura organizacional, territorio organizacional, tecnología, influencia líder, falta de cohesión y respaldo del grupo de trabajo. El objetivo de este tipo de instrumentos es determinar el compromiso de la gerencia para abordar un plan de intervención específico contra el estrés en los ambientes laborales, realizando un análisis y estudio de los estresores presentes en las organizaciones a fin de proponer recomendaciones y estrategias correctivas para reducir este fenómeno dentro de los ambientes laborales (OIT-OMS, 2017).

## Problema a solucionar

El estrés laboral según la Organización Mundial de la Salud afecta negativamente la salud psicológica y física de los trabajadores, así como el rendimiento y la eficacia del sistema organizacional en las que se trabaja. Es necesario diferenciar entre estrés laboral y presión/reto/exigencia, dado que generalmente se utilizan estas últimas expresiones para enmascarar prácticas gerenciales inadecuadas. El estrés aparece cuando esa presión/reto/exigencia se sobrepasa los recursos por parte de los trabajadores (Instituto del Trabajo, Salud y Organizaciones, 2004).

Asociadas al estrés se encuentra la ansiedad y la depresión. Según el Ministerio de Salud y Protección Social (2017) desde el año 2013 se observa un incremento considerable de la atención por parte de ARLs - Aseguradora de Riesgos Laborales y de las EPS - Entidades Prestadoras de Salud para casos de ansiedad y depresión, ocupando el tercer lugar entre las enfermedades más reportadas en el sistema de salud.

De acuerdo al Sistema Integral de Información de la Protección Social (SISPRO) desde el año 2009 se ha incrementado el reporte de las atenciones por depresión moderada a severa, llegando a un total 36.584 atenciones en el año 2015 que representan el 70.4% [Sistema Integral de Información de la Protección Social, 2016] como se aprecia en la Tabla 1.

La administración es  
la eficiencia en escalar  
la ladera del éxito; el  
liderazgo determina si la  
ladera está apoyada en la  
pared correcta.

*Stephen Covey.*

Tabla 1. Personas atendidas por depresión: 2009-2015

| Año                                     |        |        |        |        |        |        |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2009                                    | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   |
| Depresión moderada                      |        |        |        |        |        |        |
| 17.711                                  | 18.534 | 21.633 | 26.860 | 28.467 | 38.638 | 36.584 |
| Depresión grave sin síntomas psicóticos |        |        |        |        |        |        |
| 4.703                                   | 4.801  | 6.647  | 6.499  | 6.879  | 20.111 | 8.385  |
| Depresión grave con síntomas psicóticos |        |        |        |        |        |        |
| 3.311                                   | 3.100  | 3.963  | 4.755  | 2.546  | 3.137  | 3.131  |

*Fuente: Sistema Integral de Información de la Protección Social (2016).*

La encuesta mundial realizada por JWT Sonar - Brand Intelligence en 20 países (8.000 participantes) indica que la ansiedad es una tendencia global, que tiene una estrecha relación con los cambios de vida y la incertidumbre que generan las constantes transformaciones del mundo, no solo a nivel sociofamiliar sino también a nivel laboral. En América Latina el primer lugar lo ocupa Argentina con el 79% seguido de México con el 78%, Brasil con el 66% y Colombia con el 58%; respecto a los países con menor incidencia de ansiedad como China con el 35% y Francia con el 42% (Truss, 2010).

El 19.3% de la población colombiana entre 18 y 65 años reporta haber tenido alguna vez en la vida un trastorno de ansiedad, encontrándose que es más prevalente en el género femenino con el 78.2%. La fobia específica o simple es la de mayor incidencia con el 13.9% en mujeres y 10.9% en hombres, seguido por la fobia social que es similar en ambos géneros con un 5% (Posada, Buitrago, Medina & Rodríguez, 2006).

La fobia específica o simple se ha definido como un miedo intenso y progresivo también denominado ansiedad por una determinada situación y/o actividad pero que ofrece poco o ningún peligro real (Biblioteca Nacional de Medicina de los EEUU, 2017); se ha denominado fobia social a aquel miedo persistente e irracional ante situaciones en las que la persona se sienta ante el escrutinio y juzgamiento por parte de los demás, especialmente en eventos sociolaborales (Biblioteca Nacional de Medicina de los EEUU, 2017).

Además, es importante señalar que cada año millones de personas en el mundo experimentan estrés a causa de acontecimientos laborales el cual puede provenir de un sentido general de vulnerabilidad ante la probabilidad de permanecer o mantenerse en el puesto de trabajo, tener que afrontar situaciones de riesgo, experimentar un conflicto de rol en el puesto de trabajo, tener sobrecarga laboral, falta de pausas activas durante la jornada laboral, inadecuados canales de comunicación para desarrollar las actividades, capacitación insuficiente para desarrollar la labor entre otros (Codutí, Gattas, Sarmiento & Schmid, 2013). De esta forma, se han identificado seis características nocivas en la organización del trabajo:

Esta es la clave para la gestión del tiempo; ver el valor de cada momento.

*Menachem Mendel Schneerson.*

El exceso de exigencias psicofísicas cuando hay que trabajar rápido o de forma irregular, cuando el trabajo requiere que ocultar los verdaderos sentimientos, requiere altas demandas emocionales, o por el contrario requiere que la persona no exprese su opinión, tomar decisiones difíciles y de forma rápida (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2013).

Otras situaciones nocivas involucran la falta de margen de autonomía en la forma de realizar las tareas, cuando el trabajador siente que no tiene posibilidades para aplicar sus habilidades y conocimientos, cuando la tarea carece de sentido (trabajo sin contenido ni significado), cuando la carga de trabajo resulta muy alta, cuando la persona no puede adaptar el horario a las necesidades familiares, cuando ésta no puede decidir cuándo hacer un descanso (Rojas & Rodríguez, 2010).

La falta de apoyo donde el trabajador no cuenta con un jefe que tenga liderazgo, cuando debe trabajar aislado, sin el apoyo de sus compañeros en la realización del trabajo, especialmente en eventos donde las tareas están mal definidas, sin la información adecuada y con premura del tiempo (Herrera, 2015).

Las escasas compensaciones cuando no existe respeto, lo cual conlleva a una inseguridad entre los actores, cuando se cambia de puesto o servicio contra la voluntad de la persona, cuando la labor se enmarca en un trato injusto, o no se reconoce el trabajo, el salario es insuficiente respecto a las tareas, no existe suficiente apoyo social (Organización Internacional del Trabajo, 2012).

La doble presencia de carga como el trabajo doméstico y familiar que suponen exigencias en el día a día y que van a la par con las del trabajo pero que no compensan. Esto en razón a que, en muchas ocasiones, la organización del trabajo en la empresa puede llegar a interferir negativamente con las obligaciones que la persona debe cumplir en el hogar, a pesar de que por normativa las organizaciones deben disponer de elementos que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2013).

Es muy común observar que las mujeres siguen realizando y responsabilizándose del trabajo doméstico y familiar que van de la mano con sus obligaciones laborales, por lo que ésta doble presencia de responsabilidades es más prevalente entre las mujeres, especialmente aquellas que son cabeza de familia (Organización Internacional del Trabajo, 2012).

Dentro del grupo de otros factores se incluye el acoso psicológico, acoso sexual, violencia y maltratos ejercidos por los mandos, estilos de mando autoritarios, inseguridad en el empleo, amenazas constantes de despidos, comunicación ineficaz, clima de relaciones incoherente propiciado por los mandos (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2013).

La verdadera medida del valor de cualquier líder y gerente es el rendimiento.

*Brian Tracy.*

Nuestro conocimiento de las circunstancias se ha incrementado, pero nuestra incertidumbre, en lugar de haber disminuido, ha aumentado. La razón de esto es que no ganamos todas nuestras experiencias a la vez sino poco a poco.

*Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz.*

Igualmente se tiene que, debido a los altos niveles de estrés encontrados en la Primera Encuesta Nacional sobre Condiciones de Salud y Trabajo, realizada en 2007, se necesitan procesos cualificados de identificación, evaluación e intervención de estos factores de riesgo, en donde los resultados se basen en hechos reales, que midan lo que realmente se desea medir, que sean consistentes y que cuenten con parámetros para comparar estadísticamente los datos obtenidos por una persona, con un grupo de referencia (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Por todo lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿cuáles son las consecuencias individuales (salud mental) y organizacionales (desempeño laboral) de los ambientes laborales estresantes? Operacionalmente, esto implica investigar las asociaciones entre estrés, salud mental y desempeño laboral de la población trabajadora joven.

## Objetivos

### Objetivo general

Examinar la asociación entre estrés, salud mental y desempeño laboral en la población trabajadora.

### Objetivos específicos

- Examinar la asociación entre el estrés laboral y la salud mental dentro de la organización.
- Identificar la relación existente entre estrés laboral y desempeño dentro de la organización.
- Determinar la asociación entre salud mental y desempeño laboral.
- Establecer si en la salud mental media la asociación entre el estrés y el desempeño laboral.

## Justificación

La salud mental, el desempeño laboral y las condiciones de trabajo están estrechamente relacionados con las habilidades que tiene cada individuo para tener una vida normal. En algunos casos, el estrés puede provocar que la persona se sienta fuera de sí, fuera de control, alterada, irritada, nerviosa, ansiosa, confundida y cuando la situación es repetitiva, surge un problema en la salud mental del individuo (Cleves, Guerrero & Macías, 2014). Bajo este ambiente laboral, es difícil que las organizaciones logren un desempeño exitoso sin balancear estos factores. Además, las consecuencias se pueden observar a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las capacidades que tenga cada individuo para afrontar el estrés y de las exigencias que de su cargo de trabajo.

Si bien existen estudios sobre la asociación entre el estrés y la salud mental, entre el estrés y la productividad, y entre la salud mental y la productividad, aun no es claro si la salud mental es un mecanismo que media la asociación entre el estrés y la productividad. Un estudio desarrollado por investigadores del Centro Médico CETEP de Chile constató que dentro de los efectos del estrés en la salud mental de sus pacientes se incluyeron signos como agitación, tensión mental, ansiedad y con el tiempo algunos de ellos desarrollaron depresión crónica, así como trastornos en el deseo sexual, ce-faleas e insomnio (Lotito, 2016).

Un estudio del Consejo Colombiano de Seguridad (2015) sobre la relación entre el estrés y la productividad laboral en el marco del programa de la Agencia Europea Trabajos saludables: gestionemos el estrés, indicó que cada año la productividad disminuye entre un 20% y 30% por ralentización de la tarea, ausentismo por incapacidades periódicas, baja por incapacidad permanente, capacitación adicional a personal sobre el puesto de trabajo, carga económica no solo para la empresa, el trabajador sino también para su familia y el sistema de salud dado que involucra abordajes multidisciplinarios.

En cuanto a la relación entre la salud mental y la productividad la Organización Mundial de la Salud (2017) indica que el trabajo resulta benéfico para la salud mental pero un entorno laboral negativo puede causar problemas físicos y psíquicos.

Durante los últimos años la aceleración de los procesos económicos y de innovación tecnológica ha provocado un aumento en la competitividad del mercado y, por ende, un aumento en los procesos productivos que conducen a estrés laboral junto con la asociación de ansiedad y depresión. Según la Organización Mundial de la Salud (2017) la depresión y la ansiedad tienen unas repercusiones económicas importantes: se ha estimado que cuestan anualmente a la economía mundial US\$ 1 billón en pérdida de productividad.

Esto en razón a que, para responder a las demandas del entorno, las organizaciones han incrementado la exigencia, calidad y compromiso con sus clientes internos (empleados) y clientes externos como lo señalan Jiménez, Caicedo, Joven y Pulido (2014). Como consecuencia de ello, los trabajadores experimentan una alta presión organizacional que se asocia con procesos de estrés que generan resultados negativos en salud y en el desempeño organizacional (Santana, 2013).

El estrés en el trabajo no sólo genera costos en salud, sino que también tiene consecuencias en el ámbito organizacional, en especial porque influye negativamente en la producción, desmejorando la calidad de trabajo y el trabajo en equipo, aumentando la inconformidad en el ambiente laboral (quejas y conflictos), generando bajo rendimiento, reincidencia en errores y mala disposición, deterioro de la marca o imagen (Villaseñor, 2014).

Un objetivo sin un plan es  
sólo un deseo.

*Antoine de Saint-Exupéry.*



La administración no es  
más que motivar a otras  
personas.

*Lee Iacocca.*

En el estudio desarrollado por Oramas, Almirall y Fernández (2007), se encontró que el agotamiento emocional está asociado al estrés y el síndrome de Burnout. Factores como la edad y el estrés laboral percibido se constituyen en los mejores predictores del agotamiento emocional y la despersonalización que sufre el trabajador en las etapas crónicas del Burnout. Los factores laborales que provocan mayor estrés incluyen el alto volumen de trabajo, los factores relacionados con carga laboral, falta de incentivos, salario inadecuado, déficit de recursos materiales para desarrollar la tarea, escasez de equipos tecnológicos facilitadores del trabajo. Los síntomas de estrés a nivel afectivo, cognitivo y psicosomáticos están presentes en los tres componentes del Burnout: baja relación profesional, agotamiento emocional y desesperación. Los resultados confirman el carácter emocional del síndrome, su origen laboral y sus manifestaciones fisiológicas.

En este sentido, se tienen los hallazgos de algunos estudios que describen la relación del estrés con patologías laborales; Castán y Gutiérrez (2004), Ganster y Rosen (2013), Cendales, Useche y Gómez (2014) así como Roiste, Kuhl, Broek, Graveling y Petreanu (2017), han señalado que los efectos del estrés laboral en la salud se traducen en signos y síntomas a diferente nivel: psicológico y psiquiátrico (salud mental, tendencias suicidas, fobias, ansiedad, pánico, Alzheimer), cardiovascular (hipertensión, fatiga, hiperventilación, taquicardia, infartos), osteomuscular (dolor en las articulaciones, a nivel cervical y lumbar, ciáticas, calambres, problemas de circulación periférica, problemas ergonómicos), fatiga visual, consumo de drogas psicoactivas, tabaquismo, alcoholismo entre otros.

De esta forma, se puede interpretar que las empresas que presentan ambientes laborales estresantes pueden llegar a tener problemas de competitividad; incluso, problemas de bajo desempeño laboral asociados a ansiedad y depresión entre el personal que pueden afectar la supervivencia de la empresa (Instituto del Trabajo, Salud y Organizaciones, 2004).

Por estas razones, se encuentra pertinente realizar la presente investigación aportando más conocimiento sobre los mecanismos que median la asociación entre el estrés laboral y el desempeño dentro de las empresas colombianas, teniendo como variable mediadora a la salud mental, observándose la necesidad de indagar sobre esta asociación en conjunto para encontrar nuevos resultados que puedan favorecer o complementar futuros estudios desde la perspectiva del administrador de empresas.

## Estado de la situación

Este capítulo de la investigación se documenta a partir de la información encontrada en bases de datos, portales científicos y repositorios de tesis de grado como: Elsevier, Redalyc, Ebrary, Ebsco, Psycodoc, Hinari, Lilacs, Scielo,

Pubmed, Mapfre, Ergonautas, Minsalud.gov.co, Secretaría de Salud de México, PAHO, WHO, OIT, Scopus, Universidad Manuela Beltrán, Universidad del Rosario, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma del Estado de Morelos (México), Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (Perú), Universidad de La Rioja, Universidad de Valencia, Universidad Complutense de Madrid, Universitat Jaume I de Castellón (España) y la Universidad de Murcia, entre otras.

Garrido, Uribe y Blanch (2011), realizaron un estudio sobre riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral en 221 empleados de los sectores públicos y privados. Los resultados obtenidos en el estudio tienen similitud con investigaciones sobre la influencia que ejercen las condiciones laborales y sus diversas consecuencias para la salud de los trabajadores. Lo anterior permite concluir que los trabajadores más afectados son los docentes de instituciones universitarias, en donde ha influido, entre otras, su contratación temporal. Esto lo representan investigaciones realizadas al respecto que han encontrado diferentes niveles de afectación generados por los continuos cambios de los últimos años en los contextos social, económico, político y cultural.

En el estudio de Hernández, Granada y Carmona (2011) para determinar los posibles indicadores del síndrome de Burnout en 18 operarios de una distribuidora de GLP de la ciudad de Armenia, se aplica el instrumento MBI de Maslach y Jackson. Los resultados determinaron un alto agotamiento emocional en el 28%, alta despersonalización en el 22% y 11% en la baja falta de realización personal. Además, se destaca que el síndrome de Burnout se presenta como un fenómeno social en donde no solamente el ambiente laboral

es el único factor precipitante del estrés/enfermedad, dado que sus signos y síntomas pueden encontrarse asociadas al incremento en las enfermedades fisiológicas producto del estrés, siendo importante citar que algunas características de la personalidad del individuo puede mejorar o empeorar las situaciones de estrés así como también puede verse afectado el ambiente sociolaboral por estos factores que, aunque son extremos, forman parte integral del trabajador, especialmente cuando se presentan situaciones en donde la persona no tiene la capacidad suficiente para controlar el impulso y manejar los estados de ansiedad.

Al respecto y teniendo en cuenta una población de trabajadores textiles, se tienen los resultados del estudio de Patiño, Rodríguez, Rojas & Pinzón (2013) en el cual se diseña un programa preventivo para el síndrome de Burnout entre los operarios de empresas del sector textil, elaborado con material didáctico y llamativo que comprende metodología de publicidad sobre información general y básica del tema, como lo son características, causas, factores precipitantes y desencadenantes, estrategias preventivas y trata-

Todo lo que es inteligente  
puede haber sido ya  
pensado siete veces. Pero  
replantearse de nuevo  
en otro tiempo y en otra  
situación, no es la misma  
cosa.

*Ernst Bloch*

Solo puedes cambiar  
lo que la gente sabe,  
no lo que hace.

Scott Adams.

miento. Se destaca que el sector textil en el que se presenta con gran frecuencia este síndrome dado que estos trabajadores desempeñan tareas repetitivas durante largos turnos, en condiciones laborales poco favorables para su salud y bienestar, como los son estar todo un turno de trabajo de pie, haciendo movimientos repetitivos con sus manos y en ocasiones trabajar horas extras según la temporada del año en la que se encuentren, entre otros. Con este programa preventivo se busca generar alternativas a favor del bienestar de los trabajadores, así como también el bienestar y estabilidad de la compañía, disminuyendo el ausentismo por causa médica general, enfermedad laboral o accidentes laborales, que reducen la productividad y efectividad de los trabajadores para con la compañía.

Mireles, Pando y Aranda (2002), en su estudio para identificar los factores psicosociales y síndrome de Burnout en una empresa de la rama textil en Guadalajara, destacan que el exceso o, por el contrario, la escasa cantidad de trabajo y la poca capacidad para decidir, se han identificado como factores

asociados al estrés. Es decir, cuando éste es abrumado por la cantidad de trabajo o porque la tarea es muy difícil de realizar, siempre se presentan situaciones que estresan al trabajador. Esto se debe generalmente a que la empresa en la que labora, tiene periodos de sobrecarga, periodos en donde aumenta el nivel de productividad o existe una sub-estimulación, volviendo a las actividades más pesadas y molestas de lo que realmente debieran ser; estas circunstancias pueden inducir a trastornos mentales o al distrés psicológico como el *Síndrome del Quemado* (Burnout). Es importante señalar que se trata de un estrés crónico no percibido por el trabajador, por lo que no realiza técnicas de adaptación. Los trabajadores al no percibir el estrés y sentirse aburridos por sus actividades se enajenan y pierden iniciativa y sufren de despersonalización. En estos casos sería recomendable que el trabajador tuviera mayor autonomía en la toma de decisiones.

En el Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales: Estrés y Salud Mental en el Trabajo, los investigadores Juárez, Vera, Gómez, Canepa y Schnall (2008) refirieron que el tema de los factores psicosociales en el trabajo ha cobrado gran relevancia en los últimos años en el ámbito mundial. Instituciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial de Salud (OMS), la Unión Europea, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) o la Agencia Europea de Salud y Seguridad, han declarado el tema de los factores psicosociales y estrés laboral como una de las grandes prioridades del trabajo y la salud ocupacional en los próximos años. El estudio se desarrolló en tres países: Colombia, Chile y México encontrándose evidencias de que existen diferencias estadísticamente significativas en variables relacionadas con demandas psicológicas, control o libertad de decisión, apoyo social laboral, inseguridad en el empleo, tensión laboral y salud mental, pudiéndose observar que los valores de Colombia son significativamen-

te más altos que los encontrados en México y Chile, no obstante Chile mostró los puntajes más altos de síntomas de salud mental negativa. Un comparativo de los valores de los tres países contra los obtenidos en una encuesta nacional de Estados Unidos, dejan ver que el caso latinoamericano en general posee condiciones psicosociales más adversas. El análisis de correlación entre las variables psicosociales laborales y la salud mental mostró que la combinación demandas/control (tensión laboral) se asoció significativamente con los síntomas de salud mental en el caso de Chile y México, no así en el caso de Colombia, en donde ninguna de las variables tuvo significancia estadística.

La Unión General de Trabajadores - UGT (2009) de España destaca que cada vez es más común la realización de labores en las que se le exige a la persona ritmos elevados de trabajo acompañados de una mayor polivalencia de actividades y funciones junto con el diligenciamiento de un sinnúmero de plantillas donde se tienen que soportar cada vez una mayor carga de trabajo física y mental durante su jornada. Todo ello supone un incremento del estrés emocional y físico que soportan durante la jornada laboral, con los consecuentes daños para su salud. Los factores de riesgos psicosociales que afectan cada vez a un mayor número de trabajadores, en gran medida se encuentran motivados por una serie de cambios relacionados con las nuevas formas de organización y que desafortunadamente han venido produciéndose en el mundo laboral durante las últimas décadas y que fomentan la polivalencia (trabajo temporal), competitividad, intensificación de los ritmos de trabajo, externalización y subcontratación, los cuales en muchas ocasiones no logran satisfacer las necesidades laborales dejando de lado aspectos esenciales como la autonomía, la autoestima, la necesidad de sentirse integrado socialmente.

El estudio de Arias (2012) realiza un análisis del estrés laboral asociado a los sucesos vitales en el cual se tuvo en cuenta a 100 trabajadores de la minería. Se encontró que las experiencias vitales más frecuentes entre los trabajadores incluyeron cambios en los hábitos de alimentación, mejor conciliación del sueño, un mejor nivel en las condiciones de vida, en el estatus económico y en el alcance de los logros personales. Entre el personal administrativo el estudio destaca que se evidenció un cambio de responsabilidades en el trabajo y los ingenieros, tuvieron mayor tiempo para la familia y las vacaciones, siendo estos últimos los que obtuvieron las puntuaciones más elevadas para lograr manejar mejor el estrés. Sin embargo, el autor aclara que no debe negarse la importancia que tienen los sucesos vitales en la salud física y mental de los trabajadores pese a los datos contradictorios entre las diversas investigaciones sobre el tema y referidas por la literatura. Además, para otros estudios resulta necesario tener un entendimiento de los sucesos vitales al considerar el efecto que tienen diversas variables mediadoras que conforman un todo en cuanto a los recursos sociales para alcanzar el afron-

Un hombre puede plantar  
un árbol por un sinnúmero  
de razones. Tal vez a él  
le gusten los árboles; tal  
vez quiere un refugio; o tal  
vez él sabe que algún día  
necesitará leña.

*Joanne Harris.*

tamiento, el locus de control y el apoyo social necesarios para manejar el estrés laboral.

Morgade (2013), determinó que las enfermedades psicosociales derivadas de los puestos de trabajo han aumentado desde el inicio de la crisis según el informe que ha presentado la Organización Internacional del Trabajo - OIT. Esta Organización ha encontrado que en algunos casos la persona que reporta ansiedad, estrés, depresión y otros trastornos mentales relacionados con el trabajo, puede llegar a tener tendencia suicida. Igualmente señala que pese a existir algunos riesgos laborales tradicionales que han disminuido gracias a la implementación de mejores y mayores mecanismos de control y seguridad entre las empresas, indudablemente surgen otros nuevos. Los cambios tecnológicos, sociales y las condiciones económicas han generado nuevos riesgos para la salud de los trabajadores lo cual ha incidido en el aumento de los trastornos mentales derivados del trabajo como consecuencia de la situación de incertidumbre, la inseguridad y de la percepción sociolaboral negativa.

Un estudio realizado por Torres (2016) indica que los factores de riesgo psicosocial laboral se encuentran estrechamente vinculados con la forma como se está organizada la labor, y por ende sus manifestaciones más evidentes, se han relacionado con el estrés generando consecuencias negativas y hasta incapacitantes en la salud mental y física de los trabajadores. Actualmente la competitividad es una dinámica marcada en el mercado laboral actual, donde se requiere que la persona sea eficiente, tenga una rápida capacidad de respuesta, atienda a un alto flujo de clientes, entre otros factores los cuales inciden en la percepción del trabajador frente a su entorno laboral traduciéndose en insatisfacción, infelicidad, miedo, ira, sentimientos de culpabilidad, vergüenza, desconcierto, entre otros. En Colombia se reportan altas tasas de ansiedad, depresión, conductas adictivas, tendencias suicidas entre otras; se ha llegado a estimar que existe una alta prevalencia de trastornos mentales asociados al trabajo donde los factores de riesgo psicosocial ocupan el segundo lugar de prevalencia, después de los riesgos ergonómicos. Así mismo, entre el 20% y 33% de los trabajadores manifiestan sentir estrés relacionado con el trabajo.

Por otra parte, Martínez y Novoa (2009) indican que al finalizar la jornada de trabajo las personas acuden a gimnasios y sitios especiales de sus oficinas exclusivamente para botar el estrés. Allí, como cualquier boxeador profesional, cogen a golpes los sacos de arena antiestrés o se dedican a quebrar botellas, reventar bombas plásticas y a ejecutar otra clase de actividades violentas. Esta práctica se está volviendo común entre los ejecutivos de las grandes compañías, donde el estrés se convierte en un aspecto negativo que afecta la toma de decisiones. En Colombia aún no se ha tomado conciencia de esta problemática, especialmente si se tiene en cuenta que la ola de actividades desestresantes ha comenzado a tomar fuerza entre las empresas

Un cliente satisfecho es  
la mejor estrategia de  
negocios.

*Michael LeBoeuf.*

de países industrializados. Los expertos en seguridad social del país están perdiendo tiempo valioso porque llevan años discutiendo sobre si las ARP o administradoras de riesgos profesionales son las que deben hacerse cargo de las incapacidades ocasionadas por el estrés o si en la propuesta para solucionar el problema también deben hacerse partícipes las organizaciones.

El verdadero meollo de la estrategia es el estratega.

*Max McKeown.*

En cuanto al análisis de los ambientes laborales estresantes, se encontró el estudio de Padilla (2017) en el cual se afirma que las instituciones o empresas deben elaborar y desarrollar nuevos programas dentro de su Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo, que busquen cumplir con los objetivos e identificar y reducir los posibles causantes de enfermedades profesionales que estén relacionadas al estrés laboral. Al reconocer los diferentes puestos que se encuentran dentro de la organización se debe identificar las enfermedades más reiterativas dentro de la organización como, por ejemplo, los que tiene que ver con la atención al cliente, los equipos comerciales, entre otros. Así mismo debe ser protegida dentro del sistema, con lo que se deben minimizar los riesgos que puedan contribuir al desarrollo particular del estrés, estos pueden ser, programas de higiene postural, pausas activas, actividades extralaborales, entre otros.

García y Trujillo (2007) llevaron a cabo un estudio para analizar el impacto del estrés laboral en una cooperativa encontrando que, en diferentes ocasiones el estrés laboral puede tener un origen por diferentes causas y la más representativa es la carga de trabajo a la que los trabajadores se enfrentan día a día. Las personas que trabajan en un ambiente en el que se interactúa con grandes cantidades de dinero, o por otro lado la existencia de una presión por dar o cumplir metas establecidas por la organización, en el ambiente económico se encuentran personas que dedican gran parte de su tiempo al trabajo. Como respuesta a este fenómeno se identifican factores que afectan el desempeño laboral como el desarrollo de la tarea en tiempos impuestos e insuficientes, volumen y diversidad de actividades, deficiencia en las relaciones entre pares y jefes, contacto con clientes, resolución de problemas entre otros, que conllevan al estrés laboral haciendo necesario crear estrategias que logren resultados más eficientes para la organización.

Gosiker (2016) analizó un grupo de Pymes y encontró que generalmente las condiciones estresantes en las que se desarrollan las actividades administrativas se convierten en un círculo vicioso, donde el trabajador se ve forzado a no salir del mismo. Las presiones se dan por el exceso de la carga laboral, las horas extras, la presión de entregar resultados contra el tiempo, puestos de trabajo donde no hay funciones claramente determinadas que consumen recursos y no siempre crean valor, falta de entrenamiento para un determinado cargo, comunicación inadecuada entre compañeros y superiores, falta de autonomía, inadecuado liderazgo, objetivos organizacionales poco claros entre otros.

La superioridad numérica  
no tiene ninguna impor-  
tancia. En la batalla la  
victoria será para el mejor  
estratega.

Robert Lynn Asprin.

## Marco teórico y/o conceptual

### Marco teórico

La presente investigación se basa en el *Modelo Demanda-Control-Apoyo Social* propuesto en 1994 por Karasek y Theorell, el cual en primer lugar predice el riesgo de enfermedad relacionado con estrés; en segundo lugar, predice relación con comportamiento activo/pasivo, pero para efectos de esta investigación, la segunda dimensión de este modelo no se va a tener en cuenta. Existen dos mecanismos psicológicos principales que involucran la tensión psicológica y el aprendizaje, los cuales son independientes y por ende se constituye uno de los rasgos esenciales del modelo: su estructura bidimensional (Karasek & Theorell, 1994). De esta forma, el modelo se fundamenta en los siguientes conceptos:

Las demandas psicológicas son las exigencias psicológicas que el trabajo implica para la persona. Básicamente hacen referencia a cuánto se trabaja: cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, interrupciones imprevistas; por lo tanto, no se circunscriben al trabajo intelectual, sino a cualquier tipo de tarea.

El control hace referencia a la dimensión esencial del modelo, puesto que el control es un recurso para moderar las demandas del trabajo. Es decir, el estrés no depende tanto del hecho de tener muchas demandas, como del no tener capacidad de control para resolverlas. El control hace referencia al cómo se trabaja, y tiene dos componentes: la autonomía y la toma de decisiones. El uso de habilidades hace referencia al grado en que el trabajo permite a la persona desarrollar sus propias capacidades: aprendizaje, creatividad, trabajo variado. Se trata de las oportunidades o recursos que la organización proporciona a la persona para moderar o tomar decisiones sobre las demandas en la planificación y ejecución del trabajo. La toma de decisiones se refiere a la posibilidad que tiene la persona de influenciar decisiones relacionadas con su trabajo, de controlar sus propias actividades.

El concepto de apoyo social de Jeffrey V. Johnson fue ampliado en 1986 bajo el modelo demanda-control introduciendo la dimensión de apoyo social. La función del apoyo social es la de incrementar la habilidad para hacer frente a una situación de estrés mantenido, por lo que resulta un moderador o amortiguador del efecto del estrés en la salud. El apoyo social hace referencia al clima social en el lugar de trabajo en relación tanto con los compañeros, como con los superiores. Tiene dos componentes: relación emocional y soporte instrumental. Tanto el apoyo social como el control son factores que suelen verse muy influidos por los cambios en la organización del trabajo y, de hecho, las intervenciones preventivas que modifican en origen los riesgos psicosociales por lo general afectan conjuntamente a ambas dimensiones (Karasek & Theorell, 1994).



Otro modelo que se relaciona con el mencionado anteriormente es el *Modelo del Desequilibrio-Esfuerzo-Recompensa* propuesto por Siegrist en 1996 y actualizado en 1998, el cual aporta otros dos factores psicosociales relacionados con un mayor riesgo de sufrir alteraciones físicas. El modelo se basa en la hipótesis de un gran esfuerzo que no va acompañado de recompensas importantes por lo cual se incrementa significativamente el riesgo de enfermedad cardiovascular (Kristensen, 1989).

### Marco conceptual

**Condiciones de trabajo:** Las condiciones laborales fueron identificadas como tal en el siglo XIX, a partir de la necesidad de realizar cambios en los derechos laborales que hasta esa fecha eran desconocidos por los patronos y el Estado; luego de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII hasta 1820/1840), las ideas de conciencia de clase descritas en el *Manifiesto Comunista* de Karl Marx y Friedrich Engels daban forma a lo que supondría un antes y un después en el movimiento obrero (Chamorro & Ramos, 2013).

A través del tiempo las condiciones laborales han cambiado haciendo que pequeñas y grandes empresas se actualicen en los criterios del derecho laboral, en relación a aspectos como los ingresos, el tiempo, prestaciones, capacitaciones para el empleado, seguridad, limpieza, bienestar y finalmente oportunidades de desarrollo teniendo en cuenta el bienestar del trabajador o empleador en la pequeña, mediana o gran empresa (Abrajan, Contreras & Montoya, 2009).

De esta forma, las condiciones de trabajo en las organizaciones a través del tiempo han reportado cambios en relación con el ritmo de producción, horarios y tecnologías lo cual ha generado una serie de condiciones que afectan la salud del empleado, así mismo se logran definir como el conjunto de variables que regulan una nueva concepción para determinar la salud del empleado, teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales: lo social, lo físico y lo psicológico (Ruíz, García, Delclos & Benavides, 2006).

Dentro de los factores de condiciones laborales, se encuentra el aspecto relacionado con estilo de mando, entendido como un método implementado por las organizaciones y desde allí se ubica un estudio desarrollado por la Unidad General de Trabajadores de España (2012) el cual permitió establecer que el estilo de mando autocrático no admite la autocrítica y no desarrolla la creatividad dado que se basa en el principio de autoridad donde el jefe no informa de los objetivos, sino que sólo da consignas, el jefe tiende a concentrar en él mismo todas sus decisiones, se constituye en una forma de mando donde se da poca o ninguna participación a los trabajadores; este esquema claramente limita la información sobre los problemas de la organización y donde las opiniones de los trabajadores no se atienden o se escuchan sólo formalmente, lo que no favorece la iniciativa creadora dentro del grupo de trabajo.

Despreciar a un oponente  
pequeño y frágil es un  
error estratégico para  
luchar.

Ahmadou Kourouma.

En este sentido el estudio desarrollado por Morales (2010) determinó que, si bien en todas las empresas se aprecian las condiciones de trabajo de la misma manera, dichas condiciones influyen de diversas formas en el rendimiento socioeconómico de las mismas. Por consiguiente, en Colombia se expidió la Ley 789 del 2002 en la cual se proponen las modificaciones en las relaciones laborales en el país, debido a que los trabajadores se encontraban en desventaja laboral haciendo válida tal reforma, en la cual se identifican los cambios o modificaciones en la forma de pago (salarios), la compensación de las vacaciones, la indemnización por terminación unilateral del contrato de trabajo (Congreso de la Colombia, 2002), además que se logran aclarar los aspectos laborales de cambio que estaban afectando negativamente a los trabajadores de algunas de las organizaciones del país.

El estudio de Sánchez (2009) señaló que implementar un estilo de dirección y liderazgo democrático, comunicativo y conciliador es la forma más adecuada para que el dirigente logre desarrollar un acertado proceso de dirección y liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis, primero en las personas y luego en la tarea. Se caracteriza por la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para ubicar asertivamente a sus colaboradores en cada cargo y obtener así los resultados deseados. Todo ello teniendo en cuenta que esta estructura del proceso de influencia no es unidimensional, sino que consiste en aplicar las facetas positivas del líder que son perceptibles y valoradas por parte de los miembros del grupo de trabajo, y que pueden llevarse a la práctica según un sistema determinado de factores dentro de la organización.

Un estudio desarrollado por Beltrán (2014) en donde comparó a trabajadores del sector servicios de Colombia y España, encontró que aspectos psicológicos y sociológicos influyen positiva o negativamente en la salud del trabajador y se encuentran directamente asociados al nivel de carga laboral ya sea de índole física o psicológica, lo cual igualmente incide en los niveles de productividad diarios. Estos aspectos fundamentales sirven para evaluar la condición de trabajo en la que está el empleado; es decir, que de acuerdo con el nivel de carga física o mental se produce una serie de resultados haciendo necesario fijar la clase y las condiciones en que se desarrolla la labor.

De lo anterior, adicionalmente se pueden señalar una serie de condiciones laborales específicas que parten desde el mismo momento en que se vincula la persona a la organización, dado que cuando se presenta formalmente a ésta su condición de trabajador se hace inminente y por ello adquiere una serie de beneficios a los que tiene derecho y que se le debe respetar durante el tiempo que se encuentre contratado (Nicolaci, 2008), que incluyen entre otros aspectos: el periodo de prueba, el tiempo de duración del contrato, la remuneración laboral, la prórroga salarial en caso de enfermedad, el derecho a las vacaciones después de un año de labores, los plazos de rescisión y finalmente la protec-

La base de nuestra  
estrategia de asociación  
y nuestro enfoque:  
construimos la  
tecnología social. Ellos  
ponen la música.

*Mark Zuckerberg.*

ción al despido (Redondo, 2012). Además, sea cual sea el tipo de contratación realizada, es obligación del patrono brindarle al trabajador las mejores condiciones laborales, sin embargo, dichas condiciones laborales pueden variar dependiendo de los parámetros del contrato, del cargo y del tipo de trabajo que debe desarrollar dentro de la organización (Nicolaci, 2008).

Un estudio realizado por Salinero (2015) del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo de Chile, determinó respecto a la toma de decisiones empresariales, que es un factor importante para los trabajadores en cuanto al mejoramiento de sus condiciones laborales, destacándose que al momento de tomar de decisiones al 82.8% de los hombres trabajadores y al 84.2% de las trabajadoras mujeres nunca se le consulta acerca de los cambios organizacionales en su entorno laboral, en las pequeñas y medianas empresas. En las grandes empresas este fenómeno reportó que a un 61.8% (trabajadores hombres y mujeres) esto indica que en las grandes empresas se tiene en cuenta la opinión directa del trabajador sobre sus condiciones laborales con una diferencia de aproximadamente un 22%, pese a que los hallazgos podrían resultar alarmantes porque a la mitad de los trabajadores no se les consulta sobre sus objeciones respecto a las condiciones laborales.

Asimismo, se tiene dentro de las condiciones laborales, la falta de promoción laboral como un problema que puede llegar a afectar el bienestar laboral, el estudio de Fernández (2002) refiere que, el desarrollo profesional por ser un esfuerzo organizado y formalizado de parte de las empresas y organizaciones, se debe centrar en el desarrollo de trabajadores más capacitados sin llegar a excluir a los menos capacitados. Su aspecto más relevante es que tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez ser más competitivo.

En este sentido un estudio desarrollado por la Comunidad Laboral Universia Colombia (Red de Universidades Colombianas) indica que el 32% de los trabajadores de las empresas colombianas considera que el desarrollo profesional y la promoción interna son el atributo principal para que una empresa les resulte atractiva; del mismo modo en el estudio se encontró que un 43% de los participantes destacó este factor como motivación para decidirse entre una u otra empresa al momento de vincularse (Comunidad Laboral Universia Colombia, 2015).

De esta forma se refleja que los altos ritmos de trabajo resultan ser un factor que afecta negativamente a las condiciones laborales y que influyen negativamente en el bienestar del trabajador. Confirmando este hecho se tienen los resultados de una encuesta realizada por la firma Adecco Colombia en el 2014 a 503 trabajadores del sector terciario de la economía en cinco principales ciudades del país, determinó que el 23% consideraba que

Si conoces al enemigo  
y te conoces a ti mismo,  
no necesitas temer el  
resultado de cien batallas.  
Si te conoces a ti mismo,  
pero no a tu enemigo, por  
cada victoria te espera una  
derrota.

*Sun Tzu.*

La estrategia de mi entrenador y mía, consistió en tomar la mejor parte de todos los saltadores del mundo y crear un atleta que nunca hubiera existido. A continuación, empezar a trabajar en ser esa persona.

*Sergei Bubka.*

el ambiente laboral era malo y el 27% lo calificó como regular. La calificación de malo y regular se determinó específicamente para aspectos como: insatisfacción laboral, brechas salariales por género, elevados niveles de estrés, extensos e inflexibles horarios laborales, ritmos de trabajo elevados, dificultades acerca de las relaciones laborales, fallas en la comunicación, falta de oportunidades y ascensos, falta de capacitación, inadecuadas interacciones entre compañeros y/o áreas de trabajo (Adecco Colombia, 2014).

En lo que respecta al trabajo en equipo, un estudio desarrollado por la empresa mexicana Finmex Innovación Financiera (2015) destaca que un error constante que la dirección de la empresa debe evitar, es crear grupos de trabajo en los cuales ellos mismos finalmente sean quienes tomen las decisiones sin tener una dirección en pro de los objetivos, la misión y visión de la empresa. Esto en razón a que este tipo de grupos de trabajo se pueden tornar en un conjunto aislado de personas en las que cada área atiende sus propias necesidades, descuidando las interacciones con el resto de áreas y puede llegar al caso de que se culpen mutuamente cuando surja algún fracaso o contratiempo.

En Colombia un estudio desarrollado por Miller (2013) sobre la eficacia del trabajo en equipo indicó que resulta innegable que los grupos y equipos de trabajo constituyen un excelente vehículo para desarrollar un proceso eficiente de toma de decisiones porque esencialmente se constituyen en el vínculo entre la creatividad y la aplicación de planes de trabajo coordinado, buscando el mejor desempeño posible de la compañía. Sin embargo, resulta innegable que en toda organización existan subculturas que frecuentemente son creadas en torno a los grupos de trabajo, en los que exista una forma de trabajo dominante en donde la forma de trabajo desorganizada prevalezca. De allí que se requiera una estructura que modele el comportamiento de sus miembros en el que debe primar el trabajo organizado en grupo.

Otra encuesta realizada por esta misma firma en el 2015 a 1033 personas que trabajaban dentro de las organizaciones formales del sector servicios en cinco ciudades del país, logró identificar que el 51% de los participantes consideraba que las condiciones laborales no eran óptimas lo cual los ha motivado a pensar en buscar trabajo fuera de Colombia (Adecco Colombia, 2015).

Aspecto que confirma que, el bienestar del trabajador se ve fuertemente afectado según las condiciones laborales que las organizaciones colombianas del sector servicios les ofrecen a sus empleados, dado que cuando éstos observan disparidad entre las condiciones del trabajo y las circunstancias personales que no les permiten cumplir sus expectativas sociolaborales y económicas, se presenta insatisfacción por el trabajo, como lo señala Páez y Fidalgo (2013).

Lo encontrado anteriormente concuerda con lo planteado por Sen (2000) respecto al proceso de integración de la economía mundial para todas las personas, definiendo que las condiciones laborales en la vida de cada sujeto

deben fundamentarse en el fomento de los derechos de las personas para alcanzar mejores condiciones laborales, dejando un amplio espacio para la fuerte relación que debe existir entre los derechos y los deberes de los trabajadores. Finalmente, y buscando correlacionar los conceptos que se identifican en las condiciones laborales y el bienestar laboral, es importante resaltar factores que pueden influir positiva o negativamente en los mismos, como son el estilo de mando, la promoción laboral y el trabajo en equipo, como los aspectos más importantes. Esto en razón a que, la forma como se desarrollen y lleven a cabo estos aspectos dentro del entorno laboral de las organizaciones, generará una mayor motivación de parte del trabajador en cuanto a su compromiso con la labor que desarrolla día a día dentro de la empresa, lo cual a su vez favorece su bienestar laboral.

De otra parte y en lo que respecta al uso de instrumentos que internacionalmente han sido validados, el estudio de Vega (2001) determinó que el JDC Job-Demand Control (Control de demanda de trabajo) facilita analizar los efectos del trabajo, tanto en la salud como en el comportamiento. Los hallazgos de este estudio determinaron que dichos efectos podrían darse como resultado de la combinación de las demandas psicológicas laborales y de las características estructurales del trabajo (ambiente laboral) asociadas con la posibilidad de tomar decisiones y que las personas pudieron usar sus propias capacidades. Las demandas psicológicas hacen referencia a cuánto se trabaja (cantidad, volumen, presión, tiempo para llevar a involucran el trabajo intelectual). El control hace referencia a cómo se trabaja, y tiene dos componentes: la autonomía (inmediata posibilidad que tiene la persona de influenciar decisiones relacionadas con su trabajo, de controlar sus propias actividades) y el desarrollo de habilidades (grado en que el trabajo permite a la persona desarrollar sus propias capacidades: aprendizaje, creatividad, trabajo variado).

Arias, Montes y Macías (2014) aplicaron el instrumento JDC y analizaron las relaciones que existen entre el estrés y la creatividad dentro del marco de este modelo en un grupo de 134 docentes de Perú. Los resultados muestran que el 72.1% de los profesores tiene niveles adecuados de creatividad y elevados niveles de estrés. Se encontraron también, relaciones positivas entre el estrés laboral y las demandas, el control y la creatividad. El control en el trabajo se relacionó positivamente con el apoyo social y la creatividad, del mismo modo que el apoyo social y la creatividad.

Canepa et. al. (2008) realizaron un estudio aplicando el instrumento ERI Effort-Reward Imbalance (Desequilibrio esfuerzo-recompensa) a 68 trabajadores del sector de la salud en tres lugares de Santiago, Chile (un hospital privado, un hospital público y un consultorio de atención primaria). En este estudio se encontraron asociaciones positivas entre estrés laboral y un malestar psicológico (mal estado de salud mental), asociaciones consistentes con lo reportado en otros es-

Los buques de gran tamaño pueden aventurarse lejos de la costa, pero los buques pequeños han de permanecer cerca de la playa.

*Benjamín Franklin.*

tudios, a pesar de lo bajo de las asociaciones. Además, al comparar el desbalance esfuerzo-recompensa como el sobrecompromiso asociado a estrés, fue clara la asociación significativa con síntomas de depresión y síntomas de tipo somáticos, sin embargo, sólo el sobrecompromiso se pudo asociar con ansiedad e insomnio.

**Consecuencias fisiológicas del estrés excesivo:** Russek (2007) afirma que cada una de las reacciones corporales ante las exigencias del medio es útil en sí misma, ocurre cuando se condiciona el cuerpo para que responda a los desafíos a los cuales se pueda o tenga que enfrentar. Esta respuesta, llamada ataque o huida, sucede a nivel del sistema nervioso autónomo lo cual quiere decir que no ocurre conscientemente a través del sistema nervioso central, es automáticamente, en la misma que el organismo realiza procesos como la digestión, eleva el ritmo cardíaco cuando se corre tras el autobús, o ajusta el termostato corporal cuando se traslada de un cuarto caliente a uno frío o viceversa. El organismo reconoce la necesidad de una respuesta y la produce sin que se le tenga que decir que lo haga.

En el curso de esta respuesta, suceden gran cantidad de reacciones dentro del cuerpo, cada una ejecutando una función específica para adaptar y enfrentar el desafío que se presenta. Sin embargo, el problema radica en que esas reacciones pueden dañar el organismo si se les permite continuar durante mucho tiempo pese a que el cuerpo reaccione así, por naturaleza como, las reacciones inmediatas están planeadas para ser de corta duración y para desaparecer tan pronto como desaparece la urgencia; pero si no cesan, tienen un efecto adverso (Del Prado, 2014).

Russek (2007) destaca que, el cuerpo humano ha logrado evolucionar para enfrentarse a las amenazas. Las actividades desarrolladas por el hombre moderno en general no permiten defenderse físicamente o escapar contra los estresores y tampoco los elimina, de manera que se permita una relajación. El cuerpo comienza a sentir los efectos cuando la persona permanece en un estado constante de preparación para una acción, la cual no está pudiendo llevar a cabo llegando a la frustración; este aspecto de la fisiología humana tomó muchos años de evolución. Para que la persona vaya más allá de la respuesta ataque-huida y producir algo capaz de adaptarse, debe ser consciente de las exigencias de la vida.

**Ansiedad asociada a enfermedad laboral:** En ambientes estresantes la enfermedad nerviosa se encuentra asociada a las manifestaciones de ansiedad a través de sentimientos que van desde la tensión suave, hasta síntomas que dificultan llevar una vida normal (Sum, 2015). Según Hollander y Simeon (2004), los trastornos de ansiedad provocan un deterioro funcional y un sufrimiento considerable y se constituyen en las enfermedades psiquiátricas más frecuente. La ansiedad se está convirtiendo en un fenómeno cada vez más presente en la sociedad dado que existen diferentes aspectos que promueven su aparición, principalmente el ritmo de vida, la ausencia general en cuanto a estándares, valores de vida y el nivel de alienación social que es promovido por la sociedad donde prevalece la competencia.

Cada paso en la vida  
no es más que parte de  
un juego. Cada pieza es  
necesaria, pero si usted  
no sabe controlar el  
juego, entonces usted se  
convierte en una de las  
piezas que han de ser  
sacrificadas.

*Lionel Suggs.*

La ansiedad es un efecto normal en todo ser humano porque se da como una respuesta automática que se produce en el cerebro primitivo cuando interpreta que existe un peligro de cualquier índole, que, al ser real, obliga a la persona a buscar una solución; de esta forma se estima que la ansiedad ayuda a la persona a enfrentarse al peligro. Sin embargo, cuando el peligro no es real, lo que ocurre es que la persona se bloquea y queda indefensa (Ros, 2004).

Chávez (2004) refiere que, existen diversos factores que influyen en la respuesta que presenta cada persona ante la ansiedad; dentro de estos se encuentran diversos factores como: el tipo de personalidad y las características de la situación ansiógena, haciendo referencia a la primera denominada ansiedad rasgo y la segunda a la ansiedad estado.

*Ansiedad Rasgo:* se define como una característica permanente en la personalidad de cada persona, siendo el tipo de personalidad "A" el asociado más frecuente con este rasgo. Las características de las personas clasificadas con este tipo de personalidad, se pueden resumir como: altamente competitiva, impasibles e inflexibles en sus opiniones; completamente comprometida con sus tareas y se ponen a sí misma fechas límites y horarios rígidos para cumplir con ellas, pero también con sus actividades recreativas donde se supone que se encuentran relajadas; este tipo de personas no se percatan de que la mayoría de veces la fuente generadora de ansiedad se encuentra en ellas mismas.

*Ansiedad Estado:* esta se encuentra relacionada con una reacción transitoria ante situaciones específicas caracterizada por un estado cognitivo de preocupación recurrente por el posible fracaso o bajo rendimiento en una tarea y por las consecuencias negativas que se podrían obtener a consecuencia de lo anterior (Chávez, 2004, p.37).

**Depresión asociada a enfermedad laboral:** Hace referencia a un trastorno mental frecuente, que se caracteriza por la presencia de tristeza, pérdida de interés o placer, sentimientos de culpa o falta de autoestima, trastornos del sueño o del apetito, sensación de cansancio y falta de concentración (Organización Mundial de la Salud, 2016).

Para la Organización Internacional del Trabajo (2016) la depresión es una enfermedad mental que no se refiere sólo a patologías graves, sino también a trastornos comunes como la ansiedad, angustia, preocupación, agotamiento, estrés entre otros, por el trabajo que pueden ser tratados de forma adecuada si son manejados correctamente. De allí que, la depresión en el ámbito laboral es el resultado de un inadecuado ambiente de trabajo, dado que se relaciona directamente con la tensión debido a las exigencias de la tarea y a un erróneo mecanismo de adaptación de la persona a las mismas (Vargas, Latorre & Parra, 2011).

La creatividad sin estrategia es llamada arte; la creatividad con estrategia se suele llamar publicidad.

*Jef Richards.*



Con demasiada frecuencia,  
un modelo exitoso de  
nuevos negocios se  
convierte en el paradigma  
a seguir de empresas que  
no son lo suficientemente  
creativas para inventar el  
suyo propio.

Gary Hamel.

Sin embargo, se ha encontrado que no todo el estrés laboral es producto de las actividades que la persona desarrolla diariamente, porque existen estresores de naturaleza social que contribuyen a desequilibrar el estado de ánimo y la problemática nace cuando existe una recurrencia de signos (mal humor, ansiedad, decaimiento, bajo rendimiento, falta de concentración en la tarea, pérdida del apetito y del sueño) y síntomas (dolores musculoesqueléticos) (Revuelta, Segura & Paulino, 2010).

La Organización Panamericana de la Salud (2016) destaca que la depresión es una enfermedad que se presenta con mayor frecuencia de lo esperado porque puede afectar a cualquier persona y; provoca angustia mental y repercute en la capacidad de las personas para llevar a cabo las tareas laborales y de su vida cotidiana, lo que tiene en ocasiones efectos nefastos a nivel e incidentes, accidentes laborales y que, en casos crónicos, puede convertirse en una fatalidad.

**Síndrome de Burnout:** En el síndrome de desgaste profesional o Burnout el trabajador presenta síntomas de agotamiento emocional, cansancio físico y psicológico, junto con la sensación de ineficacia, donde la persona se ve como un ser poco profesional e incapaz de atender acertadamente y con un alto nivel las tareas laborales (Schaufeli & Buunk, 2003).

Maslach en 1978 fue quien le dio identidad al término Burnout y lo describió con unas características determinantes frente a otros tipos de estrés laboral y, sobre todo, aquel afectaba preferentemente a trabajadores de ciertos sectores como los asistenciales, docentes, personal de seguridad, servicios sociales, y otros (Sandín & Chorot, 2003).

De esta forma el síndrome de desgaste profesional o de estar quemado por el trabajo, es una respuesta mental negativa a una situación de estrés laboral crónico (tiempo prolongado) que se caracteriza por dos factores principalmente: desarrollar actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja, así como hacia el propio rol, encontrándose igualmente emocionalmente agotado (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2005). Esencialmente son cuatro las características del síndrome de Burnout:

*Desgaste emocional:* se siente agotado para tratar directamente con el usuario, le agobia y le irrita, perdiendo energía y recursos que antes tenía.

*Despersonalización:* se vuelve poco a poco frío y distante con las personas que atiende, se muestra insensible pudiendo mostrar cinismo.

Falta de realización personal: el trabajador valora negativamente lo que hace, va perdiendo la autoestima profesional, está desmotivado e insatisfecho laboralmente.

Síntomas de estrés físico: cansancio, malestar general, problemas somáticos, psíquicos, depresión, ansiedad, irritabilidad y otros (Sindicato Unión General de Trabajadores, 2003, p.6).

**Fases del síndrome de Burnout:** las anteriores características se dan en forma progresiva en cuatro fases:

*Fase de latencia:* al principio el trabajador pone entusiasmo y dedicación a su trabajo, implicándose emocionalmente con las personas que atiende. Es la fase de emergencia del estrés puesto que se van perfilando los límites de la profesión. Ocurren naturalmente las primeras experiencias de frustración al no conseguir lo esperado. La persona empieza a notar que su forma de relacionarse con el que atiende cambia, su estado de ánimo empeora, pero no le da mucha importancia.

*Fase manifiesta:* en esta fase influye mucho las condiciones laborales, que pueden favorecer u obstaculizar el sentimiento de competencia. Los primeros síntomas del burnout están relacionados con experiencias de inadecuación y de inseguridad, de falta de energía y de disminución de las capacidades profesionales. El profesional aumenta sus esfuerzos, los síntomas de irritabilidad y de agotamiento cada vez son más graves y la eficacia profesional continua disminuyendo. Siente frustración ante demandas inalcanzables. Los síntomas se van acrecentando (dudas de la propia capacidad, insomnio, falta de concentración, dolores musculares, desesperanza y otros). Se deteriora la relación con los usuarios y compañeros. Como mecanismo de defensa intenta protegerse adoptando posturas cínicas, evita las relaciones interpersonales dentro del trabajo, y se plantea el cambiar de actividad. En esta fase es más probable que sufra accidentes laborales.

*Fase crónica o síndrome de Burnout:* la persona se considera a sí misma como incompetente. Es probable que empiece a pensar en conductas autodestructivas. Los trastornos fisiológicos más frecuentes son: los cardiovasculares, respiratorios, gastrointestinales, inmunológicos y otros. Se trata de un riesgo psicosocial en el trabajo, pero aún falta una regulación legal específica sobre esta materia (Carlotto, Goncalve & Borges, 2005, p.201).

## Diseño metodológico

### Tipo y método del estudio

Se lleva a cabo un estudio descriptivo retrospectivo con método cuantitativo.

### Participantes

Se tiene en cuenta a un grupo de trabajadores mayores de 18 años de cualquier actividad económica. El tamaño de muestra se definió usando un cálculo de poder estadístico a priori para regresiones lineales múltiples (11 predictores, tamaño del efecto anticipado de 0.15, poder estadístico de 0.8 y probabilidad de 0.05). Se realizó un tipo de muestreo por conveniencia.

La superioridad numérica  
no tiene ninguna  
importancia. En la batalla  
la victoria será para el  
mejor estratega.

Robert Lynn Asprin.

El cálculo de la muestra se realiza teniendo en cuenta el programa A-priori Sample Size Calculator for Hierarchical Multiple Regression, software estadístico especializado en conteos y mediciones en estudios descriptivos y analíticos, análisis estratificados con límites de confianza exactos. Los resultados se dan con el 95% de confiabilidad indicando un total de 107 sujetos de estudio. Se trata de una cifra estadísticamente representativa dejando un margen de error o posible pérdida de aproximadamente el 5% de los sujetos de estudio (5 sujetos).

La población obtenida de 107 sujetos que inicialmente se planteó en el estudio se aumentó a 134 personas para maximizar el poder de las inferencias estadísticas.

Además, dentro de los 11 predictores organizacionales a nivel demográfico como edad, ingreso mensual, estatus socioeconómico (estrato), nivel académico, y aspectos del ambiente laboral y de la tarea como control personal, autonomía, esfuerzo, sobre compromiso, apoyo organizacional, recompensas en el trabajo y nivel de demanda laboral.

### Criterios de inclusión y exclusión poblacional

**Criterios de inclusión:** mayor de 18 años; hombre o mujer; laboralmente activo; empresas de diversos sectores económicos.

### Hipótesis

**H1 (Hipótesis de trabajo):** la salud mental es un mecanismo que media la asociación entre el estrés y la productividad.

**H0 (Hipótesis negativa):** la salud mental no es un mecanismo que media la asociación entre el estrés y la productividad.

### Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Se aplica el cuestionario sobre estrés laboral a fin de analizar aspectos como clima organizacional, estructura organizacional, territorio organizacional, tecnología, influencia líder, falta de cohesión y respaldo del grupo de trabajo (ver el Apéndice A). Para efectos de esta investigación se tienen como referentes los siguientes instrumentos que internacionalmente han sido validados.

**JDC:** Job-Demand Control (Control de demanda de trabajo) este modelo fue propuesto en 1979 por Robert Karasek. Escala de calificación: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, completamente de acuerdo; con un total de 24 preguntas.

Jornadas pasadas buscan-  
do tesoros me han ense-  
ñado que una estrategia  
de zig zag es la mejor  
manera de salir adelante.

*Tahit Shah.*

**ERI:** Effort-Reward Imbalance (Desequilibrio esfuerzo-recompensa) el modelo Model of Effort-Reward Imbalance at Work fue propuesto en 1986 por Siegrist et al. Escala de calificación: Escala de calificación: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, completamente de acuerdo; con un total de 11 preguntas.

**GHQ:** General Health Questionnaire (Cuestionario general de salud) cuestionario propuesto en la década de los años 70's por Goldberg D. y Blackwell, B. Escala de calificación: nunca, a veces, casi siempre, siempre; con un total de 12 preguntas.

**BI:** Maslach Burnout Inventory (Inventario de Maslach Burnout) cuestionario propuesto en 1986 por Christina Maslach. En el contexto académico colombiano se conoce como Maslach Burnout Inventory-Student. Survey (MBI-SS). Escala de calificación: nunca, raramente, algunas veces, con frecuencia, casi siempre; con un total de 25 preguntas.

**EWPS:** Endicott Work Productivity Scale (Escala de Productividad del Trabajo Endicott) cuestionario propuesto en 1997 por los investigadores estadounidenses Endicott J. y Nee J. Escala de calificación: nunca, pocas veces al año o menos, una vez al mes o menos, unas pocas veces al mes, una vez a la semana, pocas veces a la semana, todos los días; con un total de 22 preguntas.

### Procedimientos

Los investigadores entre la primera y segunda semana del mes de marzo de 2018, realizan el montaje de las encuestas (ver el Anexo A) en la plataforma Google Forms la cual es un cuestionario con calidad Google. Con la ayuda de Google Drive es posible crear las encuestas requeridas para este estudio, siendo la mejor herramienta de creación de formularios en cuanto a relación de calidad, comprensión y redacción; permitiendo infinidad de posibilidades para la recolección de la información, así como de su tabulación estadística (Ferri, 2017).

Entre las semanas tercera y cuarta del mes de marzo de 2018 se realiza el análisis crítico de los hallazgos y para contrastar las hipótesis se elabora regresiones lineales. La mediación de la salud mental en la asociación entre el estrés laboral y el desempeño de los trabajadores se contrastará utilizando el procedimiento de Aiken, West y Reno (1991). Se calculó el estadístico Sobel para determinar la significación del camino mediado.

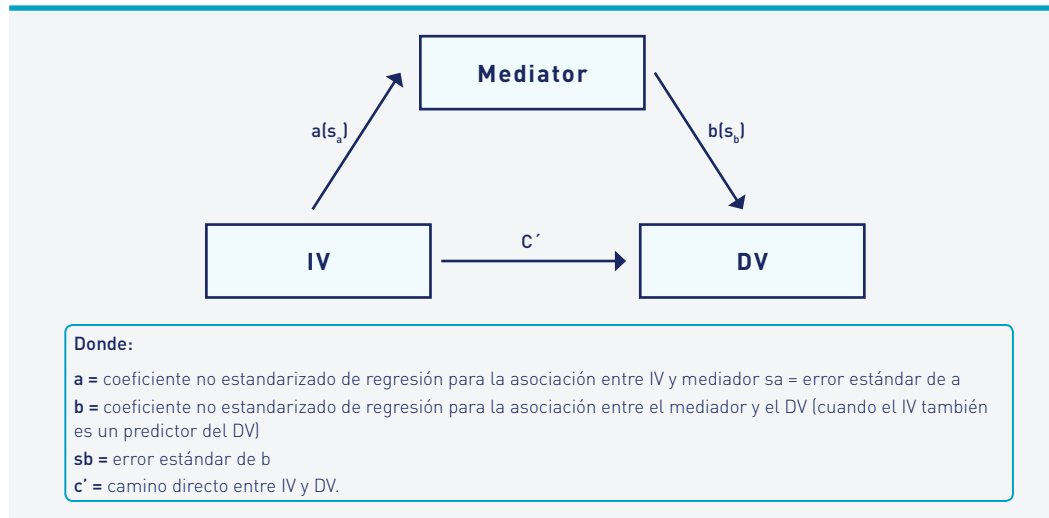
Los resultados se presentan en matrices de frecuencias (PROM - promedio, DS - desviación, MIN - mínimo y MAX - máximo), según las necesidades del problema a partir de los datos encontrados en el análisis de frecuencias.

Si el oponente me ofrece un juego aficionado, no me opongo a ello, solo que en este caso me brinda menos satisfacción, incluso si gano, que de un juego realizado de acuerdo a las reglas de la estrategia con su lógica implacable.

*Antatoly Karpov.*

01 Figura. Ilustración de mediación SOBEL

Fuente: Preacher y Leonardelli (2010).



En la figura 1, se aprecian los componentes de mediación SOBEL teniendo en cuenta que:

Una variable puede considerarse un mediador en la medida en que vincula la influencia de una determinada variable independiente (IV) con una determinada variable dependiente (DV). En términos generales, se puede decir que la mediación ocurre cuando (1) la IV afecta significativamente al mediador, (2) la IV afecta significativamente la DV en ausencia del mediador, (3) el mediador tiene un efecto único significativo sobre el DV, y (4) el efecto del IV sobre el DV se reduce al agregar el mediador al modelo.

Teniendo en cuenta lo anterior se ejecuta un análisis de regresión con el IV prediciendo el mediador, lo cual dará a y  $s_a$ . Igualmente se ejecuta un análisis de regresión con el IV y el mediador que predice el DV. Esto dará b y sb. Se tiene en cuenta que  $s_a$  y sb nunca deberían ser negativos (Preacher & Leonardelli, 2010).

## Resultados

La Tabla 2 muestra los estadísticos descriptivos de las variables del estudio. El promedio de la dimensión Control Laboral fue relativamente alto. El promedio de las Demandas Psicológicas fue relativamente alto. El promedio de Tensión Laboral fue relativamente bajo. El promedio de Apoyo Social fue relativamente alto. El promedio de Esfuerzo fue relativamente alto. El promedio de Recompensas fue relativamente alto. El promedio de Desbalance R/R fue relativamente alto. El promedio de Mal Desempeño fue relativamente alto. El promedio de Salud Mental (GHQ) fue relativamente alto. El promedio de Agotamiento fue relativamente alto. El promedio de Cinismo fue relativamente alto. El promedio de Eficacia Profesional fue relativamente alto.

Tabla 2. Variables de estudio

| Variable              | Media | DE     | Max  | Min  |
|-----------------------|-------|--------|------|------|
| Control               | 69,2  | ±13,59 | 96,0 | 24,0 |
| Demandas psicológicas | 33,2  | ±5,02  | 48,0 | 18,0 |
| Tensión laboral       | 1,0   | ±0,24  | 3,0  | 0,7  |
| Apoyo social          | 23,1  | ±5,12  | 32,0 | 8,0  |
| Esfuerzo              | 2,6   | ±1,16  | 2,8  | 2,2  |
| Recompensas           | 2,4   | ±0,44  | 3,7  | 1,0  |
| Desbalance R/R        | 1,1   | ±0,30  | 2,8  | 0,6  |
| Mal desempeño         | 2,3   | ±0,82  | 5,0  | 1,0  |
| GHQ                   | 2,5   | ±0,40  | 4,0  | 1,0  |
| Agotamiento           | 3,1   | ±1,42  | 7,0  | 1,0  |
| Cinismo               | 2,6   | ±1,56  | 7,0  | 1,0  |
| Eficacia profesional  | 5,4   | ±1,49  | 7,0  | 1,0  |

Cuando sabemos que  
nuestro enemigo es  
invencible, es mejor  
correr y esconderse...o  
intentar hacer negocios  
con él.

*Toba Beta.*

La Tabla 3 muestra los modelos de regresión para examinar si la salud mental (GHQ, agotamiento, eficacia y cinismo) media la asociación entre la tensión laboral (modelo JDC) y la salud. La tensión laboral y el malestar psicológico explicaron 16% de la varianza de los problemas de desempeño ( $F=13.049$ ,  $p=0.000$ ). La tensión laboral y el agotamiento explicaron el 43% de la varianza de los problemas de desempeño ( $F=51.439$ ,  $p=0.000$ ). La tensión laboral y la eficacia profesional explicaron el 3% de la varianza de los problemas de desempeño ( $F=2.452$ ,  $p=0.09$ ). Y La tensión laboral y el cinismo explicaron el 44% de la varianza de los problemas de desempeño ( $F=52.496$ ,  $p=0.000$ ). De acuerdo con el Análisis de camino mediado (estadístico Sobel), se encontró que el malestar psicológico media la asociación entre la tensión laboral y los problemas de desempeño de los trabajadores.

Tabla 3. Mediadores de la asociación entre la tensión laboral (modelo DC) y los problemas de desempeño.

| Camino | GHQ     | Agotamiento | Eficacia | Cinismo |
|--------|---------|-------------|----------|---------|
| A      | -0,288  | 0,903**     | -0,334   | 0,873   |
| B      | 0,811** | 0,382*      | -0,097** | 0,35*   |
| C      | 0,453   | -0,125      | 0,188    | -0,086  |
| Sobel  | -1,881  | 1,788       | 0,605    | 1,58    |
| P      | 0,050   | 0,070       | 0,545    | 0,114   |

*Nota: en las tres primeras filas se muestran coeficientes no estandarizados de regresión. \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ .*

La Tabla 4 describe los modelos de regresión para examinar si la salud mental (GHQ, agotamiento, eficacia y cinismo) media la asociación entre el desbalance esfuerzo/recompensa (modelo DER) y la salud. El DER y el males-

Si usted no tiene un  
objetivo justo, con el  
tiempo se verá afectado.  
Al hacer lo correcto,  
por la razón correcta, el  
resultado correcto espera.

*Chin Ning Chu.*

tar psicológico explicaron 17% de la varianza de los problemas de desempeño ( $F=14.010$ ,  $p=0.000$ ). El DER y el agotamiento explicaron el 44% de la varianza de los problemas de desempeño ( $F=51.771$ ,  $p=0.000$ ). El DER y la eficacia profesional explicaron el 5% de la varianza de los problemas de desempeño ( $F=4.214$ ,  $p=0.017$ ). Y el DER y el cinismo explicaron el 44% de la varianza de los problemas de desempeño ( $F=52.657$ ,  $p=0.000$ ). De acuerdo con el análisis de camino mediado (estadístico Sobel), encontramos que el agotamiento y el cinismo median la asociación entre el DER y los problemas de desempeño de los trabajadores.

**Tabla 4. Mediadores de la asociación entre el desbalance esfuerzo/recompensa (modelo DER) y los problemas de desempeño.**

| Camino | GHQ   | Agotamiento | Eficacia | Cinismo |
|--------|-------|-------------|----------|---------|
| A      | 0,072 | 1,661       | -0,635   | 1,144   |
| B      | 0,747 | 0,391       | -0,087   | 0,344   |
| C      | 0,441 | -0,154      | 0,44     | 0,102   |
| Sobel  | 0,626 | 4,079       | 1,193    | 2,607   |
| P      | 0,531 | 0,000045    | 0,232    | 0,009   |

*Nota: en las tres primeras filas se muestran coeficientes no estandarizados de regresión. \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ .*

## Discusión

En este estudio se destaca que el grupo de trabajadores encuestados reportan calificaciones altas de agotamiento y cinismo. Resultados que concuerdan con los de Maslach (2009) quien indica que, estas dos dimensiones se dan como respuesta prolongada a estresores interpersonales crónicos en el trabajo, caracterizados por agotamiento extenuante, sentimiento de cinismo, desapego por el trabajo, y una sensación de ineficacia. Otro estudio realizado por Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) concluyó que en gran medida el burnout se debe más a la naturaleza del trabajo, que a las características de cada empleado.

Estos hallazgos reflejan que el individuo no es el principal factor para provocar el síndrome de Burnout, sino que, por el contrario, se ve afectado por su entorno laboral ya que se encuentra bajo presiones con respecto a su labor, a sus superiores y compañeros. Siente miedo a ser discriminado por los mismos, no se siente a gusto con sus condiciones laborales, puede presentar agotamiento físico y mental, falta de interés y por ende las expectativas son bajas, situaciones que conducen al sentimiento de cinismo. Definido este como aquellas actitudes que asume una persona al mentir con descaro, definiendo sus mentiras y las practica constantemente (crueldad o insensibilidad).



De esta forma, este tipo de trabajadores presentan alteraciones de la conducta que pueden incidir negativamente en su capacidad de desempeño laboral. Esta circunstancia se asocia a los hallazgos de este estudio en cuanto a que, la dimensión de salud mental obtuvo una calificación alta, característica que ha sido descrita en múltiples estudios como el de Bautista, Tumbé y Victoria (2013) quienes refieren que, sin importar los niveles de Burnout (bajos - medios - altos) sí logra impactar el estado de salud mental de los trabajadores.

Asociado a ello, en la presente investigación las demandas psicológicas fueron altas porque se encontraron elevados niveles de exigencias que pueden afectar negativamente el rendimiento del empleado, ya sean de naturaleza cognitiva o emocional.

Esto sucede cuando en las empresas las demandas que se le hacen al trabajador, exceden su capacidad para atenderlas de forma competente, porque supone respuestas negativas hacia sí mismo y hacia su labor lo cual se traduce en aislamiento de las relaciones personales y profesionales (pérdida del sentido de la comunicación, descuidando la vida social y familiar), bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión (estrés) y una baja autoestima (depresión), como lo señala el estudio de Guitart (2007), generándose así limitantes en el trabajo, pérdida de valores y principios lo cual puede conducir a conductas amorales, de desprendimiento y no compromiso con la misión, visión, objetivos organizacionales y valores de la empresa (Valbuena, Morillo & Salas, 2016). De acuerdo a Polo et. al. (2010), el sentido que cada persona descubre e integra en su experiencia personal tiene relación con el nivel de su realización individual, por lo que los valores permiten la unión social en torno a significados compartidos cuando son estimados de manera positiva.

Por otra parte, en este estudio se encontró que el promedio de desbalance R/R (esfuerzo/recompensa) fue alto indicando que el nivel de satisfacción por el esfuerzo que el trabajador realiza es bajo porque no se reconoce. Según Giacomozzi, Gallegos y Lara (2008) la implementación de políticas encaminadas a aumentar la motivación y satisfacción de los trabajadores influye positivamente en la creación de valor económico social en la empresa. Se crea valor en la empresa cuando se promueve entre los trabajadores el sentido de pertenencia con las actividades laborales en el marco de la gestión social, lo cual influye positivamente en la producción, las utilidades y/o riquezas que genera la empresa (Ventura & Delgado, 2012).

Dichas políticas también deberían encaminarse a minimizar el impacto negativo de la tensión laboral a través de capacitaciones (manejo y control del estrés) y entrenamiento suficiente, para que los trabajadores logren afrontar las exigencias de las demandas no solo psicológicas sino también físicas

Mostrar a todos los competidores lo que se está haciendo. Ellos aprenden muy pronto de todos modos. Eso sí, no les digas lo que estás pensando.

*Bill Hewlett (fundador de Hewlett Packard)*

En la preparación para la  
batalla he encontrado que  
los planes son inútiles,  
pero la planificación  
indispensable.

*Dwight D. Eisenhower*

que el trabajo implica, puesto que el control es un recurso para moderar las demandas del trabajo. El control hace referencia al cómo se trabaja, y tiene dos componentes: la autonomía y la toma de decisiones. Es decir, el estrés no depende del no tener capacidad de control para afrontar muchas demandas sino de la forma cómo se resuelvan (Karasek & Theorell, 1994).

Las empresas tienen el deber de gestionar el estrés laboral mediante refuerzos positivos, brindar apoyo social, facilitar la comunicación para la resolución de problemas, analizar las situaciones estresantes, disminuir el pensamiento desiderativo (sentido negativo y pesimista de la realidad), promover proactividad y asertividad en pro de elevar los niveles de socialización entre otros (Unión General de Trabajadores, 2009).

Otro aspecto a tratar en esta investigación se determinó que el promedio de la dimensión eficacia profesional fue alto, lo cual significa que la empresa logra influenciar al empleado creando un estado donde puede alcanzar las metas deseadas y anheladas. Por ello se puede afirmar que, el grupo de trabajadores encuestados tiene la oportunidad de potencializar sus habilidades y pueden desarrollar sus propias capacidades en diversos aspectos (aprendizaje, creatividad, trabajo variado, participación activa y propositiva, comunicación).

Como lo señalan Karasek y Theorell (1994), se trata de las oportunidades o recursos que la organización pone a disposición para que la persona pueda tomar decisiones relacionadas con la tarea y así pueda controlar sus propias actividades sobre los diversos aspectos que implican su trabajo.

Un estudio desarrollado por Muñoz y Díaz (2014) determinó que el reconocer la eficacia profesional entre los trabajadores transforma el entorno empresarial dado que puede emerger como paradigma facilitador del cambio de cada persona buscando potencializar sus habilidades generando un aprendizaje transformacional general y con ello, mejorando los ambientes de trabajo.

Además, en este estudio se encontró que la dimensión de apoyo social fue alta, lo cual indica que las empresas influyen en los trabajadores de forma positiva. Esto ha sido demostrado en varios estudios como el de Pérez y Alcover (2011) donde se indica que, el apoyo social reduce el estrés, mejora la salud y amortigua el impacto de la tensión generada durante la jornada laboral.

La función del apoyo social resulta vital porque facilita incrementar la habilidad para que el trabajador pueda hacer frente a una situación de estrés por lo que involucra esencialmente un clima social adecuado en el lugar de trabajo, tanto con sus pares como con sus jefes. El apoyo social como el control son factores que se ven altamente influenciados por los cambios en

la forma como está organizada la tarea porque, de hecho, las intervenciones preventivas que modifican en origen los riesgos psicosociales por lo general afectan positivamente y en conjunto el ambiente de trabajo (Karasek & Theorell, 1994, p.56).

Por otra parte, en esta investigación se encontró que la salud mental sí media entre el estrés y el desempeño, supuesto que se planteó como hipótesis de trabajo, porque con base en los modelos DER y JDC se encontró una asociación mediada entre estrés - salud mental - desempeño/productividad, dando énfasis en el síndrome de Burnout como resultado de la asociación de estas variables.

Igualmente, los hallazgos del estudio permiten aumentar los conocimientos relacionados con esta mediación, dado que es claro el vacío existente desde la perspectiva administrativa. El tema se ha abordado a nivel multidisciplinar, pero es necesario ampliar los estudios donde se evidencie la importancia del accionar del administrador de empresas para solucionar los problemas organizacionales y así diseñar, implementar y hacer seguimiento de las políticas en pro de alcanzar ambientes laborales ideales, libres del riesgo psicosocial.

Desde esta perspectiva se puede afirmar que las implicaciones prácticas del estudio incluyen capacitación y entrenamiento efectivos de los trabajadores motivándolos a tener una mayor energía emocional, pensamiento positivo, actitud participativa, colaboración y socialización entre pares, promoviendo las pausas mentales activas grupales, fortaleciendo el lazo socio familiar, a través de estrategias innovadoras como campañas motivacionales (pendones, afiches, poster, talleres, clases de baile, clases de cocina, recreación y deporte, teatro), buscando potencializar las habilidades cognitivas y físicas.

El administrador de empresas en conjunto con bienestar social, desarrollo corporativo, trabajo social y/o recursos humanos puede facilitar la gestión de estas actividades. Con ello igualmente aporta espacios de convivencia sana para lograr solucionar los problemas organizacionales y así mejorar las metas productivas de la empresa generando mayores rendimientos y resultados corporativos.

Finalmente, y a modo de resumen, a continuación, se describe la calificación del riesgo respecto a las variables de estudio que influyen desde lo negativo a lo positivo a través de una escala térmica donde: color rojo riesgo alto, color amarillo riesgo mediano, color azul riesgo y valoración bajo.

“Un buen líder lleva a las personas a donde quieren ir. Un gran líder las lleva a donde no necesariamente quieren ir, pero deben de estar”.

*Rosalynn Carter, ex Primera Dama de Estados Unidos*

| Variables del riesgo  | Calificación/ influencia    | Medidas de minimización y neutralización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Demandas psicológicas | ALTO: influye negativamente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo psicosocial.</li> <li>• Campañas de auto superación.</li> <li>• Conferencias de autoconfianza.</li> <li>• Motivación - palabras de ánimo.</li> <li>• Brindar asistencia psicológica.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Salud mental          | ALTO: influye negativamente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pausas mentales activas.</li> <li>• Juegos y actividades intragrupalas.</li> <li>• Motivación - palabras de ánimo.</li> <li>• Brindar asistencia psicológica.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Mal desempeño         | ALTO: influye negativamente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción y capacitaciones adecuadas de la labor.</li> <li>• Comunicación vertical y horizontal asertiva.</li> <li>• Promover las relaciones humanas.</li> <li>• Cambios verticales donde genere un mejor desempeño.</li> <li>• Motivación laboral.</li> <li>• Rediseño del puesto de trabajo.</li> <li>• Mejoramiento de las herramientas.</li> <li>• Minimizar la disergonomía del puesto de trabajo.</li> <li>• Tecnificación de los procesos.</li> <li>• Innovación de los procesos.</li> <li>• Dotación completa implementos de trabajo y elementos de protección personal.</li> </ul> |
| Agotamiento           | ALTO: influye negativamente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar espacios de relajación y dispersión mental.</li> <li>• Pausas activas.</li> <li>• Actividades físicas.</li> <li>• Sesiones de masaje y relajación.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Variables del riesgo             | Calificación/ influencia    | Medidas de minimización y neutralización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cinismo                          | ALTO: influye negativamente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo psicosocial.</li> <li>• Charlas de sensibilización.</li> <li>• Promover las relaciones humanas.</li> <li>• Brindar asistencia psicológica.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Desbalance: esfuerzo/ recompensa | MEDIANO: influye            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir un porcentaje de las ganancias netas de la empresa Incentivos económicos (bonificaciones - viáticos) Recompensas por unidades de producción.</li> <li>• Alianzas competitivas con recompensa para alcanzar metas.</li> <li>• Formación en especialidades de las empresas Apoyo educativo Apoyo financiero.</li> <li>• Auxilios - Donativos Reembolso de servicios médicos.</li> <li>• Oportunidades de ascenso.</li> <li>• Expectativas de futuro.</li> <li>• Valorar la opinión del trabajador.</li> <li>• Obsequios en fechas especiales.</li> <li>• Celebración de festividades Apoyo a los hijos.</li> <li>• Apoyo a madres cabeza de familia.</li> <li>• Rutas de transporte.</li> <li>• Catering - Casino - Cafetería Subsidio alimentación.</li> <li>• Cursos de capacitación según intereses del trabajador.</li> <li>• Flexibilidad en el horario.</li> <li>• Elección de días libres y vacaciones.</li> <li>• Incentivar el teletrabajo.</li> <li>• Reconocimiento de logros.</li> <li>• Mención mejor empleado del mes.</li> <li>• Perfilar talentos.</li> <li>• Promoción de habilidades y competencias.</li> <li>• Actividades en grupo: ocio y tiempo libre.</li> </ul> |

| Variables del riesgo | Calificación/ influencia    | Medidas de minimización y neutralización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tensión laboral      | MEDIANO: influye            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover las relaciones humanas.</li> <li>• Motivación - palabras de ánimo.</li> <li>• Cambios verticales donde genere un mejor desempeño.</li> <li>• Perfilar talentos.</li> <li>• Promoción de habilidades y competencias.</li> <li>• Incentivar el teletrabajo.</li> <li>• Flexibilidad en el horario.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Eficacia profesional | BAJO: influye positivamente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Comunicación vertical horizontal y asertiva.</li> <li>• Promover las relaciones humanas.</li> <li>• Reconocimiento de logros.</li> <li>• Mención mejor empleado del mes.</li> <li>• Perfilar talentos.</li> <li>• Promoción de habilidades y competencias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Apoyo social         | BAJO: influye positivamente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo psicosocial.</li> <li>• Campañas de autosuperación.</li> <li>• Conferencias de autoconfianza.</li> <li>• Motivación - palabras de ánimo.</li> <li>• Alianzas competitivas con recompensa para alcanzar metas.</li> <li>• Apoyo educativo.</li> <li>• Apoyo financiero</li> <li>• Auxilios - Donativos.</li> <li>• Reembolso de servicios médicos.</li> <li>• Expectativas de futuro.</li> <li>• Obsequios en fechas especiales.</li> <li>• Celebración de festividades.</li> <li>• Apoyo a los hijos.</li> <li>• Apoyo a madres cabeza de familia.</li> <li>• Rutas de transporte.</li> <li>• Catering - Casino - Cafetería Subsidio alimentación.</li> <li>• Actividades en grupo: ocio y tiempo libre.</li> </ul> |

## Conclusiones y recomendaciones

En esta investigación se confirmó la hipótesis de trabajo de acuerdo con la cual el estrés y el desempeño laboral están mediados por la salud mental del trabajador, el agotamiento y el cinismo. Ello en la práctica implica una inconformidad de parte de los trabajadores encuestados hacia el entorno laboral en que diariamente viven, y que puede llegar a trascender en problemas de productividad.

En lo que respecta a las limitaciones del estudio se destaca que, al realizar la encuesta por Internet, los investigadores no pudieron identificar la reacción presentada por los encuestados a cada pregunta; dado que no se confirmó en su totalidad si las respuestas se ajustaban a la realidad, se minimizaron los contextos o se exageraron. Cuando se realiza una encuesta cara a cara, el encuestador tiene la oportunidad de observar al encuestado y definir si las respuestas son confiables o no. Sin embargo, el aspecto positivo de realizar este tipo de encuestas por Internet fue evitar la incomodidad que podría generarse al diligenciarla en sus horas laborales, por lo que los encuestados tuvieron la libertad de expresarse.

Otra limitante fue la negativa recibida por parte de algunas empresas debido a que consideraban que desarrollar este tipo de encuestas podría calificar negativamente la gestión interna de la compañía y generar inadecuada reputación que la pudiera afectar a futuro.

En cuanto a los posibles sesgos del estudio, en este caso se encuentra un sesgo de autorreporte porque los investigadores no pudieron constatar con evidencias aspectos propios de la tarea y del ambiente de trabajo, dado que tuvieron que admitir la perspectiva del trabajador, la cual podía estar sesgada.

Igualmente, este estudio presentó un sesgo en la selección de la muestra, ya que la selección de participantes se hizo por conveniencia. Por lo tanto, los resultados no son generalizables.

Además, y por tratarse de un estudio transversal, implica que no se puede atribuir causalidad a las asociaciones entre variables.

## Lista de referencias

Abrajan, M., Contreras, J. & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en psicología*, 14(1), 105-118. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>.

Adecco Colombia (2014). Así los colombianos califican el ambiente laboral. *Diario Portafolio*, 1-12. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/>

"Aquel que nunca aprendió a obedecer no puede ser un buen comandante".

*Aristóteles, filósofo griego.*



Al infierno con las  
circunstancias. Yo creo  
oportunidades.

Bruce Lee.

- finanzas/colombianos-califican- ambiente-laboral-33284.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2013). Psychosocial risks and workers health. *Blog OSH-WIKI*, 1-14. Recuperado de [https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial\\_risks\\_and\\_workers\\_health](https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_risks_and_workers_health).
- Aiken, L.; West, S. & Reno, R. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. España: Sage. p. 1-212.
- Arias, W. (2012). Occupational stress of workers analyzed from an approach to vital events. *Trabajo de grado (Salud Ocupacional)*. Arequipa (Perú): Universidad Católica San Pablo. p. 1-12.
- Arias, W.; Montes, I. & Macías, M. (2014). El modelo demanda control de Karasek y su relación con la creatividad docente en profesores de nivel primario de Arequipa. *Rev. Psicol. Trujillo*;16(1):64-77. Recuperado de [http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R\\_PSI/article/download/236/139/](http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/download/236/139/).
- Bautista, O.; Tumbé, P. & Victoria, M. (2013). Síndrome de Burnout y su relación con el estado de salud mental en un grupo de trabajadores de seguridad privada. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*;3(4):20-24. Recuperado de [http://revistasojs.unilibrecali.edu.co/index.php/rcso/article/Beltrán, A. \(2014\). Factores psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España, durante el período 2002-2012. Universidad del Rosario, 1-105. Recuperadode http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8886/63526324-2014.pdf?sequence=2](http://revistasojs.unilibrecali.edu.co/index.php/rcso/article/Beltrán,%20A.%20(2014).%20Factores%20psicosociales%20y%20bienestar%20del%20trabajador%20en%20investigaciones%20realizadas%20en%20Colombia%20y%20España,%20durante%20el%20período%202002-2012.%20Universidad%20del%20Rosario,%201-105.%20Recuperadode%20http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8886/63526324-2014.pdf?sequence=2).
- Biblioteca Nacional de Medicina de los EEUU. (2017). El estrés y su salud. *Blog MedLine Plus*; 1-5. Recuperado de <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/003211.htm>.
- Biblioteca Nacional de Medicina de los EEUU. (2017). Fobia específica o simple. *Blog MedLine Plus*;1-2. Recuperado de <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/000956.htm>.
- Biblioteca Nacional de Medicina de los EEUU. (2017). Fobia social. *Blog MedLine Plus*; 1-2. Recuperado de <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/000957.htm>.
- Canepa, C. et. al. (2008). Effort- reward unbalance and mental uneasiness state in health services workers in Chile. *Ciencia & Trabajo*;10(30):157-160. Recuperado de [goo.gl/DxjYoo](http://goo.gl/DxjYoo)
- Carlin, M. (2014). *El síndrome de Burnout: desde las teorías motivacionales en deportistas de alto rendimiento*. Sevilla: Wanceulen S.L. p. 1-123.
- Carlotto, M., Goncalve, S. y Borges, A. (2005). Predictores del síndrome de

Burnout en estudiantes de un curso técnico de enfermería. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*;1(2):195-205.

Castán, F. & Gutiérrez, M. (2004). Factores de riesgo cardiovascular y tipo de actividad en una población laboral. *Blog INHST*;29:18-43. Recuperado de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev\\_INSHT/2004/29/seccionTecTextCompl.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/2004/29/seccionTecTextCompl.pdf).

Chamorro, M. & Ramos, I. (2013). *Introducción jurídica a la historia de las relaciones de trabajo*. Madrid: Dykinson. p. 1-430.

Chávez, E. (2004). Estrategias de afrontamiento a la ansiedad de evaluación y su relación con el desempeño académico en estudiantes universitarios incorporados a modelos educativos innovadores. *Trabajo de grado (Psicología Aplicada)*. Colima: Universidad de Colima. p. 1-81.

Cleves, A.; Guerrero, G. & Macías, A. (2014). Condiciones laborales relacionadas con los niveles de estrés en los docentes de una institución de educación técnica de Bogotá - 2014. *Trabajo de grado (Especialista en Salud Ocupacional)*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. p. 1-102.

Codutí, P.; Gattas, Y.; Sarmiento, S. & Schmid, R. (2013). Enfermedades laborales: cómo afectan el entorno organizacional. *Trabajo de grado (Contador Público Nacional)*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. p. 1-95.

Comunidad Laboral Universia Colombia. (2015). Desarrollo profesional y remuneración: motivaciones principales al buscar empleo 2014. *Blog Universia*, 1-3. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-343876.html>.

Congreso de Colombia. (2002). Ley 789: por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. *Diario Oficial*, 45046, 1-35. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778>.

Consejo Colombiano de Seguridad. (2015). Nuevas Estrategias en Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo. *Blog Anuario Internacional sobre Prevención de Riesgos Psicosociales y Calidad de Vida en el Trabajo*;1- 222. Recuperado de <http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/catalogo2015/publicaciones/revistas/028es/descargas/Anuario2015ESP.pdf>.

Del Prado, J. (2014). Consecuencias físicas y fisiológicas del estrés. *Blog Business School*; 1-4. Recuperado de <https://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/consecuencias-fisicas-y-fisiologicas-del-estres/>.

"In life and in business  
there are two capital sins:  
the first is to act hastily  
without thinking, and the  
second is not to act at all"

Carl Icahn

Escuchar a los clientes  
de los demás es la mejor  
manera de aumentar su  
cuota de mercado. Pero  
escuchar a los visionarios  
es la mejor manera de  
crear nuevos mercados.

Esther Dyson

- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1):65-90. Recuperado de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>.
- Ferri, F. (2017). 16 apps para maestros y profesores de cualquier nivel educativo. *Blog Softonic*;1-13. Recuperado de <https://www.softonic.com/articulos/apps-para-maestros-y-profesores-tic-aula>.
- Finmex Innovación Financiera. (2015). La importancia del trabajo en equipo para las empresas. *Blog Finmex*, 1-4. Recuperado de <http://finmex.com.mx/noticias/docs/542c27eea1ec4.pdf>.
- Ganster, D. & Rosen, C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*;39(5):1085-1122. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/258154177\\_Work\\_Stress\\_and\\_Employee\\_Health\\_A\\_Multidisciplinary\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/258154177_Work_Stress_and_Employee_Health_A_Multidisciplinary_Review).
- García, C. & Trujillo, C. (2007). Impacto del estrés laboral en la en la institución financiera cooperativa. *Trabajo de grado (Psicólogo)*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. p. 1-102.
- Garrido, J.; Uribe, A. & Blanch, J. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de Psicología*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana;14(2):27-34.
- Giacomozzi, A.; Gallegos, C. & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista RAP - Rio de Janeiro*;42(6):1213-1230. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>.
- Gosiker, G. (2016). Las PYMES y el estrés financiero. *Blog Carta Financiera*; 1-3. Recuperado de. <http://www.cartafinanciera.com/pymes/las-pymes-y-el-estres-financiero>.
- Guitart, A. (2007). El síndrome de Burnout en las empresas. *Universidad Complutense de Madrid*;1-7. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-30022/sindrome%20burnout.pdf>.
- Hernández, J.; Granada, P. & Carmona, J. (2011). Posibles indicadores del síndrome de Burnout en 18 operarios de una distribuidora de GLP de la ciudad de Armenia. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*. Armenia;20(7):1-22.
- Herrera, E. (2015). Presencia de factores de riesgo psicosociales laborales, en el Departamento de capacitación de la Agencia de Desarrollo Económico y Social CONQUITO, que pueda desencadenar el síndrome de Burnout en su

personal y su impacto en su desempeño laboral. *Trabajo de grado (Psicología Industrial)*. Quito: Universidad Central de Ecuador. p. 1-105.

Hollander, E. & Simeon, D. (2004). *Trastornos de ansiedad*. España: Elsevier. p. 1-251.

Instituto del Trabajo, Salud y Organizaciones. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Washington: IWHO. p. 1-37.

Jiménez, R.; Caicedo, S.; Joven, R. & Pulido, J. (2014). Factores de riesgo psicosocial y síndrome de burnout en trabajadores de una empresa dedicada a la recreación y el entretenimiento educativo infantil en Bogotá

D.C. *Revista Universidad Industrial de Santander Salud*;47(1):47-60. Recuperado de <http://revistas.uis.edu.co/index.php/revistasaluduis/article/view/4676/5296>.

Juárez, A.; Vera, A.; Gómez, V.; Canepa, C. & Schnall, P. (2008). El modelo demanda/control y la salud mental en profesionales de la salud: un estudio en tres países latinoamericanos. En: memorias del *Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales: Estrés y Salud Mental en el Trabajo*. Morelos (México): Universidad Autónoma de Morelos. p. 1-11.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books. p. 1-207.

Kristensen, T. (1989). Cardiovascular disease and the work environment. A critical review of the epidemiologic literature on nonchemical factors. *Scandinavian Journal Work Environment Health*;15(3):165-179. Recuperado de [http://www.sjweh.fi/show\\_abstract.php?abstract\\_id=1864](http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=1864).

Lotito, F. (2016). Estrés ¿cómo afecta nuestra salud mental y física?. *Blog Centro Médico CETEP*;1-2. Recuperado de <http://www.cetep.cl/web/?p=11849>.

Maslach, C. (2009). Understanding burnout. *Ciencia & Trabajo*;11(32):37-43. Recuperado de <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/16/40/51640.pdf>.

Maslach, C.; Schaufeli W. & Leiter M (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*; 52:397-422. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.

Martínez, E. & Novoa, J. (2009). El estrés laboral despeluca a los expertos. *Diario El Tiempo*; 1-5. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-823275>.

Miller, M. (2013). El valor oculto del trabajo en equipo en las empresas: en

El hallazgo afortunado de un buen libro puede cambiar el destino de un alma. El único verdadero viaje de descubrimiento consiste no en buscar nuevos paisajes, sino en mirar con nuevos ojos.

Marcel Proust

la experiencia, esta es la forma de obtener metas y objetivos de empresa. *Diario Portafolio*, 1-4. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/oculto-equipo-empresas-69048>.

Ministerio de la Protección Social. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá: MinProtección Social - Dirección General de Riesgos Profesionales. p. 1-99.

Ministerio de Salud & Colciencias. (2015). *Encuesta Nacional de Salud Mental 2015*. Bogotá: el ministerio. Tomo I p. 1-348. Tomo II p. 1-44.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). Depresión, una de las causas que pueden afectar el desempeño laboral de los trabajadores. *Diario del Sur*; 1-6. Recuperado de <http://diariodelsur.com.co/noticias/nacional/depresion-una-de-las-causas-que-pueden-afectar-el-desempeno-357384>.

Mireles, A.; Pando, M. & Arana, C. (2002). Factores psicosociales y síndrome de Burnout en una empresa de la rama textil en Guadalajara, México. *Investigación en Salud*; 4(2):1-2. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14240206>.

Morales, R. (2010). La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas. *Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos*, 122-134. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos82/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-em-presas-ambato-a/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-em-presas-am-bato-a3.shtml#ixzz4QHi4GgsM>.

Morgade, A. (2013). La crisis ha aumentado los casos de estrés, ansiedad y depresión en el trabajo. *Blog Cadena Ser*; 1-7. Recuperado de [http://cadenaser.com/ser/2013/04/24/economia/1366760356\\_850215.html](http://cadenaser.com/ser/2013/04/24/economia/1366760356_850215.html)

Muñoz, C. & Díaz, D. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Revista Suma de Negocios*; 5(11):62-69. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700205>.

Nicolaci, M. (2008). Condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT). *Revista Hologramática*, 2(8), 1-48. Recuperado de [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/591/hologramatica08\\_v2pp3\\_48.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/591/hologramatica08_v2pp3_48.pdf).

Organización Internacional del Trabajo. (2012). ¿Qué son los factores de riesgo psicosociales?. En: *La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género*. Ginebra: OIT. p. 1-9.

Organización Internacional del Trabajo. (2016). La enfermedad mental en

Aunque todas las posibles  
preguntas de la ciencia  
recibiesen respuesta,  
ni siquiera rozarían los  
verdaderos problemas  
de nuestra vida.

Ludwig Wittgenstein

el lugar de trabajo: que no predomine el estigma. *Noticias*; 1-3. Recuperado de [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS\\_317010/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_317010/lang-es/index.htm).

Organización Mundial de la Salud. (2017). Salud mental en el lugar de trabajo. *Hoja Informativa*; 1-5. Recuperado de [http://www.who.int/mental\\_health/in\\_the\\_workplace/es/](http://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/)

Organización Panamericana de la Salud. (2016). Hablemos de la depresión. *Centro de Medios*; 1-2. Recuperado de [http://www.paho.org/mex/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1172:hablemos-de-la-depresion&Itemid=499](http://www.paho.org/mex/index.php?option=com_content&view=article&id=1172:hablemos-de-la-depresion&Itemid=499).

OIT-OMS. (2017). Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT-OMS, 10 ed. *Blog Lexnova*; 1-4. Recuperado de: [http://www.lexnova.es/Pub\\_In/Supuestos/supuesto143.htm](http://www.lexnova.es/Pub_In/Supuestos/supuesto143.htm).

Padilla, L. (2017). Análisis del estrés laboral en las instituciones financieras. *Trabajo de grado (Especialización en Alta Gerencia)*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. p. 1-21.

Páez, J. & Fidalgo, M. (2013). Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. *NTP 394*, 1-6. Recuperado de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf).

Patiño, J.; Rodríguez, W.; Rojas, J. & Pinzón, M. (2013). Diseño de un programa de prevención del Síndrome de Burnout para empresas textiles. *Trabajo de grado (Psicólogo)*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. p. 1-15.

Pérez, V. & Alcover, C. (2011). Apoyo social, satisfacción laboral y abandono en trabajadores con discapacidad. *Boletín de Psicología*; 102(2):23-41. Recuperado de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N102-2.pdf>.

Polo, S. et. al. (2010). Importancia de los valores para el ejercicio ético de la profesión. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. p. 1-90.

Posada, J.; Buitrago, J.; Medina, Y. & Rodríguez, M. (2006). Trastornos de ansiedad según distribución por edad, género, variaciones por regiones, edad de aparición, uso de servicios, estado civil y funcionamiento/discapacidad según el Estudio Nacional de Salud Mental- Colombia. *Revista NOVA*; 4(6):1-9. Recuperado de: <https://unicolmayor.edu.co/publicaciones/index.php/nova/article/view/67/133>.

Preacher, K. & Leonardelli, G. (2010). Calculation for the Sobel Test. *An interactive calculation tool for mediation tests*; 1-3. Recuperado de <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>.

Todo lo que es inteligente  
puede haber sido ya  
pensado siete veces. Pero  
replantearse de nuevo  
en otro tiempo y en otra  
situación, no es la misma  
cosa.

Ernst Bloch

Nuestro conocimiento de las circunstancias se ha incrementado, pero nuestra incertidumbre, en lugar de haber disminuido, ha aumentado. La razón de esto es que no ganamos todas nuestras experiencias a la vez sino poco a poco.

Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz.

- Redondo, V. (2012). Condiciones laborales en el mundo empresarial. *Universidad de Valencia*, 1-49. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1860/1/TFG-L%2064.pdf>.
- Revuelta, E.; Segura, E. & Paulino, J. (2010). Depresión, ansiedad y fibromialgia. *Revista de la Sociedad Española del Dolor*;17(7):326-332. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/dolor/v17n7/revision1.pdf>.
- Roiste, C.; Kuhl, K.; Broek, K.; Graveling, R. & Petreanu, V. (2017). Musculoskeletal disorders in visual display unit (VDU) tasks. *Blog OSH Wiki*; 1-9. Recuperado de [https://oshwiki.eu/wiki/Musculoskeletal\\_disorders\\_in\\_visual\\_display\\_unit\\_\(VDU\)\\_tasks](https://oshwiki.eu/wiki/Musculoskeletal_disorders_in_visual_display_unit_(VDU)_tasks).
- Rojas, M. & Rodríguez, J. (2010). Psychosocial risk factors in the faculty of nursing geriatric universities spanish (Part 1). *Gerokomos*, 21(4):158-166. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/geroko/v21n4/comunicacion2.pdf>.
- Ros, R. (2004). *Stop a la ansiedad sin pastillas*. España: Magalian Trace Communications S.L. p. 1-205.
- Ruiz, C. et. al. (2006). *Salud laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. 3 ed. España: Elsevier. p. 1-483.
- Russek, S. (2007). Síntomas y consecuencias del estrés. *Revista Crecimiento y Bienestar Emocional*; 1-7. Recuperado de <http://www.crecimiento-y-bienestar-emocional.com/sintomas-y-consecuencias.html>.
- Salinero, J. (2015). La toma de decisiones empresariales es un factor importante en el clima laboral. *Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo de Chile*, 1-104. Recuperado de <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-59868.html>.
- Sandín, B. & Chorot, P. (2003). Cuestionario de afrontamiento del estrés (CAE): desarrollo y validación preliminar. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*;8(1):39-54.
- Sánchez, I. (2009). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 25:1-17. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194/4931>.
- Santana, C. (2013). Exceso de trabajo: riesgos en la salud y disminución de la productividad. *Blog Ascendo*; 1-6. Recuperado de <http://blog.acsendo.com/exceso-de-trabajo-riesgos-en-la-salud-y-disminucion-de-la-productividad/>.
- Schaufeli, W. & Buunk, B. (2003). Burnout: an overview of 25 years of research in theorizing. En *Schabracq, M. et all. The handbook of work and health psychology*. England: Cichester. p. 383-425.



- Sen, A. (2000). Trabajo y derechos. *Revista Internacional del Trabajo*, 119(2), 1- 129-139. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/revue/download/pdf/sen.pdf>.
- Cendales, B.; Useche, S. & Gómez, V. (2014). Psychosocial Work Factors, Blood Pressure and Psychological Strain in Male Bus Operators. *Ind Health*;52(4):279-288. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4243013/pdf/indhealth-52- 279.pdf>.
- Sindicato Unión General de Trabajadores. (2003). Riesgos psicosociales. *Blog SGT*; 1-48. Recuperado de [http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones\\_new/files\\_mundolaboralasturias/libro%20riesgos%20psicosociales%20en%20el%20mundo%20laboral.pdf](http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_mundolaboralasturias/libro%20riesgos%20psicosociales%20en%20el%20mundo%20laboral.pdf).
- Sistema Integral de Información de la Protección Social. (2016). Bodega de datos del SISPRO. *Boletín de Salud Mental Depresión*; 1-16. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/E NT/boletin-depresion-marzo-2017.pdf>.
- Sum, M. (2015). Niveles de ansiedad que presentan los trabajadores del organismo judicial de la cabecera departamental de Huehuetenango. *Trabajo de grado (Licenciado en Psicología Industrial)*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. p. 1-89.
- Torres, I. (2016). De sentimiento y emociones en el trabajo. *Blog Sura*; 1-12. Recuperado de <https://arlsura.com/index.php/boletin-sectorial/2516-articulo-boletin-sector-financiero>.
- Truss, M. (2010). Colombia es el cuarto país más ansioso del continente. *Diario El País*; 1-5. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/colombia/es-el-cuarto-pais-mas-ansioso-del-continente.html>.
- Unidad General de Trabajadores de España. (2012). Factores psicosociales - organización del trabajo: estilos de mando y comunicación. *Blog UTG*, 1-3. Recuperado de <http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/fichas/Fichas08%20Estilos% 20de%20mando%20y%20comunicacion.pdf>.
- Unión General de Trabajadores. (2009). *Estrés en el sector de la enseñanza secundaria*. España: UGT. p. 1-147.
- Unión General de Trabajadores. (2009). *Guía de prevención de riesgo psicosociales en el sector comercio al por menor*. España: Observatorio Permanente Riesgos Psicosociales, 2009. p. 1-16.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2005). Factores psicosociales y síndrome de Burnout. *Médicos en Familia: Anales de la Facultad de Medicina*. México. p. 218-249.

- Valbuena, M.; Morillo, R. & Salas, D. (2016). Sistema de valores en las organizaciones. *Revista Omnia*;12(3):60-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>.
- Vargas, P.; Latorre, D. & Parra, S. (2011). Psychosocial stressors and major recurrent depression. *Revista Salud Bosque*; 1(2):39-53. Recuperado de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista\\_salud\\_bosque/volumen1\\_numero2/estresores\\_revista\\_salud\\_bosque\\_vol1\\_num2.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_salud_bosque/volumen1_numero2/estresores_revista_salud_bosque_vol1_num2.pdf).
- Vega, S. (2001). NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I). *Blog INSH*;1-7. Recuperado de [http://www.insht.es/Insh-tWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_603.pdf](http://www.insht.es/Insh-tWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_603.pdf).
- Ventura, B. & Delgado, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: Paraninfo. p. 1-214.
- Villaseñor, B. (2014). Ausentismo laboral, costos y causas de las ausencias al trabajo. *Revista UHMA Salud*; 1-6. Recuperado de <https://www.uhmasalud.com/blog/ausentismo-laboral-costos-y-causas-de-las-ausencias-al-trabajo>.

## Apéndice A. Cuestionario sobre estrés laboral

### Cuestionario JDC

Por favor, indique qué tan de acuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones. Marque con una X la respuesta que mejor se ajusta a su situación personal en relación con el trabajo en el último año. **Muchas gracias por contestar todas las preguntas.**

|                                                                                        | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Completamente de acuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|------------|--------------------------|
| q1. En mi trabajo necesito estar aprendiendo cosas nuevas.                             | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q2. Mi trabajo implica muchas acciones repetitivas.                                    | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q3. Para mi trabajo necesito ser creativo(a).                                          | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q4. En mi trabajo puedo tomar muchas decisiones por mi mismo(a).                       | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q5. Mi trabajo requiere de un alto nivel de habilidad.                                 | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q6. Tengo mucha libertad para decidir cómo hacer mi trabajo.                           | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q7. Existe variedad en las actividades que realizo en mi trabajo.                      | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q8. Mis opiniones cuentan mucho en mi trabajo.                                         | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q9. En mi trabajo tengo oportunidad de desarrollar mis propias habilidades.            | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q10. En mi trabajo tengo que trabajar muy rápido.                                      | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q11. En mi trabajo tengo que trabajar muy duro.                                        | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q13. Se me pide que realice una cantidad excesiva de trabajo.                          | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q14. Tengo tiempo suficiente para realizar mi trabajo.                                 | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q15. En mi trabajo tengo que responder a órdenes contradictorias.                      | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q17. Mi jefe o supervisor se preocupa del bienestar económico del personal a su cargo. | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q18. Mi jefe o supervisor presta atención a lo que yo digo.                            | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q19. Mi supervisor o jefe ayuda a que el trabajo se realice.                           | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q20. Mi supervisor es exitoso para lograr que se trabaje bien en equipo.               | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q21. La gente con la que trabajo es competente para hacer su labor.                    | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q22. La gente con la que trabajo se interesa por mí a nivel personal.                  | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q23. Mis compañeros de trabajo son amigables.                                          | 1                        | 2             | 3          | 4                        |
| q24. Mis compañeros ayudan a que el trabajo se realice.                                | 1                        | 2             | 3          | 4                        |

### Cuestionario DER

Por favor, marque con una X cómo reflejan las afirmaciones siguientes su situación personal en el trabajo.  
Muchas gracias por su colaboración al contestar todas las preguntas.

|                                                                                                                               | Totalmente en<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo | De<br>acuerdo | Completamente de<br>acuerdo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|---------------|-----------------------------|
| 1. A menudo, debido a la cantidad de tareas que tengo, trabajo a un ritmo muy apurado.                                        | 1                           | 2                | 3             | 4                           |
| 2. Me interrumpen y molestan con frecuencia en mi trabajo.                                                                    | 1                           | 2                | 3             | 4                           |
| 3. Últimamente tengo cada vez más trabajo.                                                                                    | 1                           | 2                | 3             | 4                           |
| 4. Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco.                                                                       | 1                           | 2                | 3             | 4                           |
| 5. Las oportunidades de tener un ascenso en mi trabajo son escasas.                                                           | 1                           | 2                | 3             | 4                           |
| 6. Estoy padeciendo –o esperando– un empeoramiento de mis condiciones de trabajo (horario, carga laboral, salario, ingresos). | 1                           | 2                | 3             | 4                           |
| 7. Mi empleo está en peligro                                                                                                  | 1                           | 2                | 3             | 4                           |
| 8. Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado.   | 1                           | 2                | 3             | 4                           |
| 9. Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, mis oportunidades de ascender me parecen adecuadas.              | 1                           | 2                | 3             | 4                           |
| 10. Si pienso en todos los esfuerzos que he realizado, mi sueldo me parece adecuado.                                          | 1                           | 2                | 3             | 4                           |
| 11. Siempre me falta tiempo para realizar el trabajo.                                                                         | 1                           | 2                | 3             | 4                           |

#### Cuestionario GHQ

A continuación responda si ha tenido algunas molestias o trastornos y cómo ha estado su salud en el último mes. Por favor, marque con una X la respuesta que mejor se ajusta a su situación.

|                                                                               | Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------------|---------|
| 1. ¿Se ha sentido capaz de concentrarse en lo que está haciendo?              | 1     | 2       | 3            | 4       |
| 2. ¿Sus preocupaciones lo han hecho perder mucho sueño?                       | 1     | 2       | 3            | 4       |
| 3. ¿Ha sentido que está jugando un papel útil en la vida?                     | 1     | 2       | 3            | 4       |
| 4. ¿Se ha sentido capaz de tomar decisiones?                                  | 1     | 2       | 3            | 4       |
| 5. ¿Se ha notado constantemente agobiado(a) y en tensión?                     | 1     | 2       | 3            | 4       |
| 6. ¿Ha sentido que no puede sobreponerse a sus dificultades?                  | 1     | 2       | 3            | 4       |
| 7. ¿Se ha sentido capaz de disfrutar de sus actividades normales de cada día? | 1     | 2       | 3            | 4       |
| 8. ¿Se ha sentido capaz de enfrentar sus problemas?                           | 1     | 2       | 3            | 4       |
| 9. ¿Se ha sentido infeliz y deprimido?                                        | 1     | 2       | 3            | 4       |
| 10. ¿Ha perdido la confianza en usted mismo?                                  | 1     | 2       | 3            | 4       |
| 11. ¿Ha pensado que es una persona que no vale nada?                          | 1     | 2       | 3            | 4       |
| 12. En general ¿se ha sentido razonablemente feliz?                           | 1     | 2       | 3            | 4       |

Durante la pasada semana, qué tan frecuentemente usted...

| Situaciones                                                                                                           | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|---------------|----------------|--------------|
| 1. Llegó tarde al trabajo o salió temprano de trabajar                                                                | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 2. Se demoró más de la cuenta en el almuerzo o en las pausas para el café                                             | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 3. No trabajó en los momentos en los que debería estar trabajando                                                     | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 4. Estuvo distraído, preocupado por otras cosas o mentalmente ausente cuando debía estar trabajando                   | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 5. Tuvo que volver a hacer su trabajo por que cometió un error o porque su jefe (o supervisor) le dijo que lo hiciera | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 6. Perdió tiempo buscando sus propios materiales, papeles, números de teléfono, etc.                                  | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 7. Se le olvidó hacer una llamada de trabajo.                                                                         | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 8. Se le olvidó responder un requerimiento del trabajo                                                                | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 9. Se enojó o irritó con sus compañeros, su jefe, clientes u otras personas del trabajo                               | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 10. Se impacientó con sus compañeros de trabajo                                                                       | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 11. Evitó asistir a reuniones de trabajo                                                                              | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 12. Evitó interactuar con sus compañeros, su jefe, clientes u otras personas del trabajo                              | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 13. Un compañero de trabajo tuvo que repetir algo que usted ya había hecho                                            | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |



|                                                                                    |       |           |               |                |              |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|---------------|----------------|--------------|
| 14. Tuvo dificultades para concentrarse en la tarea que debía hacer                | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 15. Se quedó dormido repentinamente o le dio mucho sueño cuando estaba trabajando  | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 16. Estuvo inquieto mientras trabajaba                                             | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 17. Sintió que su productividad fue menor a la esperada                            | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 18. Sintió que su eficiencia fue menor a la esperada                               | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 19. Perdió interés o estuvo aburrido en el trabajo                                 | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 20. Trabajó más despacio o se tomó más tiempo del esperado en hacer su trabajo     | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 21. Su jefe o compañeros de trabajo tuvieron que recordarle lo que tenía que hacer | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 22. No quiso devolver llamadas de trabajo                                          | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 23. Tuvo problemas para organizar su trabajo o establecer tareas prioritarias      | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 24. Falló en terminar las tareas asignadas                                         | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |
| 25. Se sintió muy cansado para ponerse a trabajar                                  | Nunca | Raramente | Algunas veces | Con frecuencia | Casi siempre |

Señale la respuesta que crea oportuna sobre la frecuencia con que siente las situaciones descritas:

| Situaciones                                                                                          | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|----------------|
| 1 Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo                                                    | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 2 Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado                                             | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 3 Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado          | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 4 Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender                          | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 5 Siento que estoy tratando a las personas que tengo que atender como si fueran objetos impersonales | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 6 Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa                                              | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 7 Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender   | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 8 Siento que mi trabajo me está desgastando                                                          | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 9 Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo      | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 10 Siento que me he hecho más duro con la gente                                                      | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Unas pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |



|                                                                                                                     |       |                            |                        |                        |                     |                         |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|----------------|
| 11 Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente                                                 | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Una pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 13 Me siento frustrado en mi trabajo                                                                                | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Una pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 14 Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo                                                                  | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Una pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 15 Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Una pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 16 Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa                                                    | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Una pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 17 Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo                                            | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Una pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 18 Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender                        | Nunca | Hasta veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Una pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 19 Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo                                                           | Nunca | Pocas veces al mes o menos | Una vez al mes o menos | Una pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 20 Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades                                                       | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Una pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 21 Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada                                | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Una pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 22 Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos problemas                                     | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos | Una pocas veces al mes | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |



## Programa de Administración de Empresas\*

### Información:

Carrera 7 B Bis No. 132 - 38 Casa A3 - W3  
Edificio Bosque del Condado  
Teléfonos: [57+1] 274 84 34 - [57+1] 648 90 21  
Fax: [57+1] 648 90 07  
Correo: secretaria.administracion@unbosque.edu.co  
Bogotá, D.C. Colombia

### Misión

El Programa de Administración de Empresas de El Bosque construye conocimiento administrativo conjunto entre profesores y estudiantes, dándole prioridad a la vida, al individuo y a la cultura del grupo social en que trabaja.

### Visión

Ser en el mediano plazo uno de los Programas más destacados, llevando a sus egresados a ocupar espacios importantes en el país, por medio del aporte desde sus propias empresas o desde la organización a la que se encuentren vinculados ya sea de carácter público o privada.

### Objetivo General

Construir conocimiento con los estudiantes de la facultad, utilizando para ello los referentes históricos, filosóficos y epistemológicos de la administración, con el fin de alcanzar estándares de desempeño profesional acorde con las necesidades que el entorno de los negocios exige a los Administradores de Empresas, dándole prioridad a la vida y a la cultura del grupo social en que trabaja.

### Objetivos específicos

El Programa de Administración de Empresas de la Universidad El Bosque persigue los siguientes objetivos:

- Incorporar en el proceso formativo de los estudiantes, los valores y principios de la Universidad, en su enfoque bio-psico-social y cultural, y que estos se vean reflejados en el desarrollo de la profesión del egresado.
- Desarrollar en los estudiantes la capacidad analítica y crítica del entorno y la realidad del país y el mundo, de tal forma que puedan actuar y tomar decisiones en la búsqueda del beneficio común, alcanzando estándares de desempeño profesional acorde con las necesidades que el entorno de los negocios exige a los Administradores de Empresas.
- Preparar a los estudiantes para que se desempeñen en los sectores público y privado, desde la perspectiva de la alta gerencia, creando empresas y desarrollando actividades de consultoría e investigación.
- Fortalecer los vínculos actuales con universidades del exterior y establecer otros, para el aprovechamiento mutuo de estudiantes, profesores y egresados de la Facultad.
- Trabajar ligados a la realidad empresarial, investigando continuamente las necesidades del mercado y de esta forma garantizar el fácil acceso de nuestros egresados al medio laboral.