



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL Y EL ESTRÉS DE LOS  
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE EDUCACIÓN DE  
TACNA, 2017

PRESENTADO POR:

Bach. Gabriela Mabel Ochoa Marín

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tacna, 2017

### **DEDICATORIA:**

A mi madre, mi pilar fundamental, porque es mi ejemplo de perseverancia y constancia, porque admiro su fortaleza ante cualquier adversidad de la vida, por su amor incondicional hacia mis hijos y por la persona que ha hecho de mí.

### **AGRADECIMIENTO:**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la satisfacción laboral en el estrés laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, en el año 2017. Para ello, se utilizó el tipo de investigación básica no experimental – transaccional – correlacional – causal, con una muestra objeto de estudio de 52 trabajadores.

La tesis comienza definiendo los conceptos y el método a usar para medir los niveles de satisfacción laboral y estrés laboral para luego revisar e identificar su influencia en ambos, para ello se utilizó el Cuestionario de Satisfacción laboral de Flor Sotomayor Quenta y para medir la segunda variable el cuestionario de Maslach Burnout Inventory.

Este estudio busca determinar si influyen los niveles de satisfacción laboral en el estrés laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna.

Los resultados permiten confirmar la existencia de adecuados niveles de satisfacción laboral que generan repercusiones positivas en el clima organizacional y desempeño laboral en la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna. La satisfacción laboral no solo afecta los niveles de estrés laboral, sino también puede generar incremento en los indicadores de productividad organizacional y puede crear un clima organizacional positivo para la institución.

En conclusión, la investigación comprueba con un nivel de confianza del 95%, que la satisfacción laboral tiene influencia directa e inversa en el estrés laboral, en los empleados de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna.

Palabras claves: Satisfacción laboral, estrés, productividad, gestión empresarial

## **ABSTRACT**

The present research aims to determine the influence of job satisfaction on the work stress of the workers of the Tacna Regional Sectorial Education Department in 2017. For this, the type of basic non - experimental - transactional research - Correlational - causal, with a study sample of 52 workers.

The thesis begins defining the concepts and the method to be used to measure the levels of job satisfaction and work stress to later review and identify their influence in both, using the Sotomayor Quenta Flor Labor Satisfaction Questionnaire and to measure the second variable the Maslach Burnout Inventory questionnaire.

This study seeks to determine if the levels of job satisfaction in the work stress of workers in the Tacna Regional Sectorial Education Department influence.

The results confirmed the existence of adequate levels of job satisfaction that generate a positive impact on organizational climate and job performance in the Regional Education Sector of Tacna. Job satisfaction not only affects levels of job stress, but can also lead to increased organizational productivity indicators and can create a positive organizational climate for the institution.

In conclusion, the research verified with a confidence level of 95%, that job satisfaction has a direct and inverse influence on work stress on employees of the Regional Education Sector of Tacna.

Keywords: Job satisfaction, stress, productivity, business management

# ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	iii
<b>RESUMEN</b>	iv
<b>ABSTRACT</b>	v
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	vi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	x
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema principal	4
1.2.2. Problemas secundarios	4
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivos General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
1.4. Justificación del estudio	5
1.5. Limitaciones de la investigación	6

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio	7
2.2.1. Antecedente local	7
2.2.1. Antecedentes Nacionales	8
2.2.1. Antecedentes internacionales	8
2.2. Bases teóricas	9
2.2.1. Satisfacción Laboral	9
2.2.1.1. Importancia de la satisfacción laboral	11
2.2.1.2. Factores que afectan la satisfacción laboral	12
2.2.1.3. Consecuencias de la satisfacción laboral	14
2.2.1.4. Dimensiones principales de la satisfacción laboral	15
a. Relación con sus superiores	15
b. Condiciones físicas	17
c. Participación en decisiones	18
d. Satisfacción con su trabajo	19
e. Reconocimiento	20
2.2.2. Estrés Laboral	21
2.2.2.1. Conceptualización del Estrés Laboral	22
2.2.2.2. El agotamiento emocional	22
2.2.2.3. La despersonalización	23
2.2.2.4. La realización personal	23
2.2.2.5. El modelo AMIGO	24

2.2.2.6. Aproximaciones teóricas recientes al estrés laboral	27
2.2.2.7. El Estrés Laboral en las organizaciones	29
2.2.2.8. Fisiopatología del Estrés	45
2.2.2.9. Causas del Estrés Laboral	47
2.2.2.10. Signos del Estrés:	50
2.2.2.11. Consecuencias del Estrés	50
2.2.2.12. El Estrés Laboral como síntoma de una organización	51
2.2.2.13. Tratamiento y prevención del Estrés	53
2.3. Definición de términos	55
2.4. Hipótesis	56
2.4.1. Hipótesis General	56
2.4.2. Hipótesis Específicas	56
2.5. Variables	56
2.5.1. Operacionalización de la primera variable	57
2.5.2. Operacionalización de la segunda variable	58

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

3.1. Tipo y nivel de investigación	59
3.2. Descripción del ámbito de la investigación	60
3.3. Población y muestra	60
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	61
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento	64
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos	65

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

4.1. Presentación de Resultados	66
4.1.1. Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach	68
4.1.2. Análisis estadísticos sobre Satisfacción Laboral	70
4.1.3. Análisis estadístico sobre Estrés Laboral	82
4.1.4. Verificación de la hipótesis	92
4.1.4.1. Verificación de las hipótesis específicas	92
4.1.4.1.1. Verificación de primera hipótesis específica	92
4.1.4.1.2. Verificación de la segunda hipótesis específica	94
4.1.4.1.3. Verificación de hipótesis general	96
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN</b>	<b>98</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>100</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>101</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>115</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de la variable "Satisfacción Laboral"	57
Tabla 2.	Operacionalización de la variable "Estrés Laboral"	59
Tabla 3.	Trabajadores en la DRSET	61
Tabla 4.	Alpha de Cronbach: Satisfacción Laboral	67
Tabla 5.	Alpha de Cronbach: Estrés Laboral	67
Tabla 6:	Variable Independiente: Relación Dimensión – Ítems	68
Tabla 7.	Variable dependiente: Relación Dimensión - Ítems	68
Tabla 8.	Escala de valoración para la Variable Satisfacción Laboral	69
Tabla 9.	Escala de valoración para la Variable Estrés Laboral	69
Tabla 10.	Dimensión 01: Satisfacción con la relación con sus superiores	70
Tabla 11.	Niveles de la dimensión	71
Tabla 12.	Dimensión 02: Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	72
Tabla 13.	Niveles de la dimensión	73
Tabla 14.	Dimensión 03: Satisfacción con la participación en las decisiones	74
Tabla 15.	Niveles de la dimensión	75
Tabla 16.	Dimensión 04: Satisfacción con su trabajo	76
Tabla 17.	Niveles de la dimensión	77
Tabla 18.	Dimensión 05: Satisfacción con el reconocimiento	78
Tabla 19.	Niveles de la dimensión	79
Tabla 20.	Resumen del análisis estadístico	80
Tabla 21.	Niveles de la variable	81

Tabla 22.	Dimensión 01: Agotamiento Emocional	82
Tabla 23.	Niveles de la dimensión	84
Tabla 24.	Dimensión 02: Realización Personal	85
Tabla 25.	Niveles de la dimensión	87
Tabla 26.	Dimensión 03: Despersonalización	88
Tabla 27.	Niveles de la dimensión	89
Tabla 28.	Resumen del análisis estadístico	90
Tabla 29.	Niveles de la variable	91
Tabla 30.	Valor de la Prueba Chi Cuadrado	97

## INTRODUCCIÓN

En una sociedad moderna que apuesta por ser productiva y competitiva, requiere de instituciones públicas con alta capacidad de eficiencia y efectividad, para lograr que las metas de desarrollo regional concluyan en su propósito.

Los procesos de reforma y modernización del sector público son un proceso dinámico que exige calidad en su gestión. Los procesos de cambio institucional están orientados hacia la mejora de la calidad del valor público y de sus trabajadores. El rol de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna es formar integralmente nuevas generaciones de ciudadanos con una educación de calidad, identificados con el progreso personal orientado al desarrollo social y cultural regional.

Por ello se debe crear las condiciones que requiere en el proceso de mejora de la calidad educativa de la región sectorial de Tacna.

La organización y el desarrollo de las gerencias dentro de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna están presentando limitaciones que se traducen en insatisfacciones y frustraciones en los trabajadores que la conforman, quienes desean sentirse satisfechos con su desempeño en el trabajo y así mejorar su nivel alto de estrés disminuyéndolo mediante su enfoque laboral.

La investigación se orienta a conocer el nivel de satisfacción laboral que reflejan los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación con el resultado que ellos mismo sienten que le dan a sus funciones, su desempeño laboral, con sus superiores, con las condiciones físicas, su participación con sus colegas y demás personas a su alcance, y cómo ésta influye significativamente en el nivel de estrés de los mismo dentro de su área laboral.

El trabajo de investigación está dividido en cuatro capítulos, que se describen a continuación:

El primer capítulo de este trabajo, hace referencia al problema de investigación, que contiene el planteamiento del problema, su formulación, los objetivos y la justificación.

El segundo capítulo, referente al marco teórico, contiene los antecedentes, las bases teóricas, las hipótesis de la investigación y las variables de estudio.

En el tercer capítulo, se indica la metodología de investigación, donde se presenta el ámbito de estudio, el tipo de investigación, el nivel de investigación, el método de investigación, el diseño de investigación, la población, muestra, muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procedimiento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El cuarto capítulo, contiene los resultados, detallando estadísticamente, por medio de tablas y figuras estadísticas las respectivas comprobaciones de las hipótesis de la investigación.

En el quinto capítulo, refiere a la discusión entre las distintas teorías encontradas con los resultados de la presente investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y la referencia bibliográfica correspondiente, acompañados de los anexos necesarios, que se utilizaron para llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el marco de la ley General de Educación N° 28044 y el DS. N° 009 – 2005 ED. Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo. Art. N° 54 – se establece que las Direcciones Regionales de Educación son los encargados de planificar, ejecutar y administrar las políticas y planes regionales en armonía con el plan estratégico Nacional y el Plan Integral de desarrollo regional. Así mismo asesora, supervisa y evalúa su cumplimiento y formulando planes y programas inherentes a su competencia

La Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna (DRSET) es un sistema administrativo, descentralizado y líder en los estándares de calidad educativa a nivel nacional basado en un trabajo eficiente, equitativo e innovador, democrático y humanista. Tiene como finalidad formar integralmente nuevas generaciones de ciudadanos con una educación de calidad, identificados con el progreso personal orientado al desarrollo social y cultural regional, es el órgano encargado de desarrollar en concordancia con los lineamientos de política educativa del sector, del ámbito nacional y regional, garantizando la calidad y la eficiencia, con equidad satisfaciendo pertinentemente las necesidades educativas de nuestro ámbito territorial.

La Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna (DRSET) busca permanentemente trabajar en beneficio de la educación, utilizando las herramientas que necesiten con un personal altamente capacitado para poder cumplir con los objetivos ya propuestos. Asimismo, la institución, son los trabajadores, quien por la labor que cumplen cuentan con el derecho de recibir un sueldo de acuerdo al cargo y desempeño que realice en la culminación de todas las funciones asignadas para el área a la cual pertenece.

Sin embargo, se ha podido observar, durante la interacción que se tuvo con ellos, en el cumplimiento de labores institucionales, que tienen comportamientos negativos hacia sus compañeros y su centro laboral. Los trabajadores suelen involucrarse en un cuadro de estrés y cansancio por la cantidad de trabajo que se acumula, ya que cada procedimiento es burocrático y debe ser aceptado por sus trabajadores quienes presentan síntomas de estrés laboral que han sido percibidos por ellos mismos ya que haciendo una comparación del nivel competitivo que antes desarrollaban y la calidez con la que se sentían al momento de realizar sus funciones es ahora totalmente distinta, estos cambios son identificados en la mayoría de integrantes de sus mismos grupos de trabajo los cuales traen como consecuencia una disminución en la competitividad de la institución.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Por todo lo descrito, la presente investigación plantea la siguiente interrogante principal:

### **1.2.1. Problema principal**

¿Existe relación entre la satisfacción laboral y el estrés de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017?

### **1.2.2. Problemas secundarios**

- a. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017?
- b. ¿Cuál es el nivel de estrés que presentan los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el estrés de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar el nivel satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017.
- b) Determinar nivel de estrés que presentan los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

La presente investigación se justifica en la medida que busca brindar nuevos conocimientos al campo de la gestión administrativa con el propósito de querer saber si la satisfacción laboral influye en el estrés de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017. Leka (2004), ha afirmado que uno de los grandes males que afectan a los trabajadores en los centros laborales es la constante exposición a factores psicosociales negativos que puede convertirse en un estrés crónico y afectar seriamente la salud y la producción de las instituciones. De allí que surge la necesidad de estudiar a fondo esta problemática en la región y de esta manera brindar la información que logre la solución al problema de estudio.

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación contribuye con muchos conocimientos científicos sobre la influencia de la satisfacción laboral en

el estrés laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna (DRSET).

Desde el punto de vista social la presente investigación permitirá conocer la influencia de la satisfacción laboral en el estrés laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna (DRSET).

### **1.5.- LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación consideró a los trabajadores que forman parte de la gestión de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, con sus diferentes categorías laborales y roles que cumplen en las diversas áreas funcionales, por lo que resultó bastante difícil contar con la total predisposición para colaborar con el proceso de acopio y administración del proceso de investigación, considerando que su decisión fue vital para la validez y confiabilidad de la información brindada.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

##### **2.1.1.- Antecedente local:**

Vizcarra (2012) en la tesis titulada “Estrés laboral y su relación con la calidad de cuidado que brinda el profesional de enfermería en la micro red de salud cono sur Tacna 2012” concluye que: Los Profesionales de Enfermería estudiados, la mayoría de los Profesionales de Enfermería de la Micro Red Cono Sur presentan estrés laboral de grado moderado, mientras que el 30% presentan estrés laboral leve.

La mayoría de los Usuarios o Pacientes de la Micro Red Cono Sur opinan que la calidad del cuidado de Enfermería es eficiente y el 20% opina que es deficiente.

Se evidencia que un poco más de la mitad de los Profesionales de Enfermería de la Micro Red Cono Sur tienen una calidad de cuidado eficiente y tienen un grado de estrés laboral moderado, así mismo podemos observar que el 17,5% tiene una calidad de cuidado deficiente y tienen un grado de estrés laboral moderado de igual manera.

### **2.1.2.- Antecedentes Nacionales:**

Velandrez (2011) en la tesis titulada “El estrés laboral en los profesores de escuelas públicas” la cual se desarrolló en Lima, concluye que, en el caso del estrés laboral docente, el estrés deriva de la respuesta o reacción del docente frente a los factores que desencadenan estados de tensión en su labor dentro de su institución.

Este estrés puede deberse tanto a factores intrínsecos como extrínsecos. Entre los factores intrínsecos podemos señalar la personalidad del docente, siendo la personalidad del tipo A, la más susceptible a padecer estrés. También son determinantes el locus de control y el grado de autoestima del docente. Los factores extrínsecos son propios del entorno laboral del docente: las condiciones de trabajo, la insatisfacción laboral, el exceso de trabajo o carga de trabajo y las condiciones tipo de organización al interior de la institución.

### **2.1.3.- Antecedentes internacionales**

- a. Según Sánchez (2011) en la tesis titulada “El estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cerealera” la cual se desarrolló en Rosario – Argentina, donde se concluyó que: existe un alto grado de estrés laboral en este tipo de industrias, debido a los turnos rotativos, las sobre exigencias, multiempleo, la mala comunicación con los supervisores, incompatibilidad de tareas y la falta de reconocimiento.
- b. Padilla (2013) en la investigación titulada “La satisfacción laboral en el personal académico y su relación con la intención de abandonar la profesión” desarrollada en México, concluye que la mitad de los académicos encuestados manifestó la intención de experimentar un cambio laboral, por lo que debe ponerse atención especial en aquellos

que están intentando dejar la profesión académica de manera total o parcial. Con base en los resultados, este hecho puede relacionarse con la satisfacción laboral en la que median elementos como el salario, la estabilidad laboral, los sistemas de evaluación o estímulo, así como la existencia de procesos de comunicación, participación y organización eficaces en la institución de educación superior en que trabajan los académicos.

- c. Oramas (2007) en la investigación titulada “Estrés laboral y el síndrome de Burnout en docentes” desarrollada en La Habana – Cuba, concluyó que la edad y el estrés laboral percibido por el docente constituyen los mejores predictores del Agotamiento Emocional, para la Despersonalización lo es el estrés laboral percibido y el sexo del docente, siendo mayor en los maestros. Los factores laborales que provocan mayor estrés son: volumen de trabajo; factores relacionados con los alumnos; salario inadecuado y el déficit de recursos materiales y escasez de equipos y facilidades para el trabajo. Los síntomas de estrés a nivel conativo, afectivo, cognitivo y psicosomáticos están presentes en los tres componentes del Burnout. Los resultados nos confirman el carácter emocional del síndrome, su origen laboral y sus manifestaciones fisiológicas.

## **2.2.- BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1.- Satisfacción laboral:**

Davis y Newstrom (2003) define la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones que un empleado percibe como favorables o desfavorables al momento de analizar su trabajo. Asimismo, Koontz y Wehrich (2004), señalan que la satisfacción laboral se refiere “al gusto que se experimenta

una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado”.

En resumen se puede señalar que la satisfacción laboral, es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral, que dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Actualmente la satisfacción en el trabajo es un tema relevante en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción y de la insatisfacción en el trabajo. La insatisfacción produce una disminución en la eficiencia organizacional, puede expresarse a través de las formas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, que lo puede llevar hasta la agresión directa.

La satisfacción laboral se relaciona fundamentalmente con un conjunto de actitudes ante el trabajo. Se puede describir como una disposición psicológica del empleado hacia su trabajo y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de varios factores como el ambiente físico donde trabaja, de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

La satisfacción laboral implica el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, de modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto de trabajo tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando se habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son comportamientos relacionados con el valor, favorables o desfavorables acerca de la gente o acontecimientos. Evidencia cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando el empleado afirma «me gusta mi empleo», entonces está expresando su actitud hacia el trabajo. Cada empleado puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se focaliza en un reducido número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral implica el grado de compromiso que tiene con lo que hace y con la organización como indicador de su desempeño laboral.

#### **2.2.1.1. Importancia de la satisfacción laboral**

Actualmente la satisfacción en el trabajo es un tema de mucha trascendencia en el campo empresarial. Frente a mercados impredecibles y escenarios de elevada competitividad la actitud del empleado frente a su trabajo cumple un rol fundamental. Weinert (1985: 297-8) en este sentido consideró que la importancia de la satisfacción en el trabajo se debe a las siguientes razones

- a. Por su relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b. Demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c. Relación significativa entre satisfacción y clima organizativo.
- d. Importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e. Creciente información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

- f. Creciente calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

### **2.2.1.2. Factores que afectan la satisfacción laboral**

Principales factores (Robbins, 1998) que repercuten en forma directa en la satisfacción laboral:

#### **a. Condiciones de trabajo**

Es vital en una organización considerar que los empleados pasan mucho tiempo en su entorno laboral cada semana, por lo que es importante para las empresas que traten de optimizar las condiciones de trabajo. Cosas tales como la provisión de amplias áreas de trabajo en vez de espacios estrechos, una iluminación adecuada y puestos de trabajo cómodos contribuyen a tener condiciones de trabajo favorables. Proporcionar herramientas de productividad tales como la tecnología de información actualizada para ayudar a los empleados a realizar tareas de manera más eficiente también contribuye a la satisfacción en el trabajo.

#### **b. Oportunidad de ascenso**

En las empresas se debe considerar que los empleados están más satisfechos si en su trabajo actual ven el camino disponible de escalar posiciones y que se les da más responsabilidad junto con una mayor compensación. Muchas organizaciones alientan a sus empleados a que adquieran habilidades más avanzadas que conduzcan a la posibilidad de una promoción. Por ejemplo, las empresas suelen pagar el costo de la capacitación para los empleados que tomen cursos universitarios. Durante la revisión del desempeño anual de un empleado, un supervisor debe trazar un camino que le muestre lo que necesita llevar a cabo y qué nuevas habilidades necesita desarrollar para progresar dentro de la organización.

**c. Carga laboral y el nivel de estrés**

El exceso de trabajo o la complejidad de la carga laboral y a plazos que son imposibles de alcanzar puede causar que la satisfacción en el trabajo erosione, incluso para el empleado más dedicado. No cumplir con los plazos estipulados provoca conflictos entre empleados y supervisores y eleva el nivel de estrés en el lugar de trabajo. Frecuentemente, este entorno es causado por una gestión ineficaz y una mala planificación. La oficina funciona en un estado de crisis porque los supervisores no les dan el tiempo suficiente a los empleados para que realicen sus tareas con eficacia, o porque los niveles del personal son insuficientes.

**d. El respeto de los compañeros de trabajo**

La cultura del respeto entre los empleados es un factor relevante. Un ambiente de trabajo hostil, con compañeros groseros y desagradables, es una condición que por lo general genera una menor satisfacción laboral. Existen organizaciones donde los empleados permanentemente se faltan el respeto provocando el surgimiento de conflictos que afectan la productividad del empleado. Los gerentes tienen que intervenir y mediar en los conflictos antes de que se conviertan en problemas más serios que requieran acciones disciplinarias. Los empleados pueden necesitar que se les recuerde qué conductas son inapropiadas en la interacción con sus compañeros.

**e. Relación con los supervisores**

En toda organización los gerentes eficientes saben que sus empleados necesitan reconocimiento y elogios por sus esfuerzos y logros destacados. Los empleados también requieren saber que la puerta del superior está siempre abierta para discutir cualquier preocupación que tengan, que esté afectando su capacidad de trabajo y calidad de servicio.

#### **f. Recompensas financieras**

Es un factor vital recompensar económicamente al empleado que demuestra talento y productividad en su área de trabajo. La satisfacción laboral se ve afectada cuando existe indiferencia sobre la escala salarial y las bonificaciones que el empleado puede estar recibiendo en la empresa. Las empresas tienen que tener un mecanismo para evaluar el desempeño de los empleados y ofrecerles aumentos salariales a los mejores. Las oportunidades de ganar incentivos especiales, tales como bonos, tiempo extra pagado o vacaciones, también le aportan emoción y una mayor satisfacción laboral al lugar de trabajo.

Es importante adicionalmente reconocer, que existen otros factores que inciden en la satisfacción pero que no forman parte de la atmósfera laboral, aunque también influyan en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc.

#### **2.2.1.3. Consecuencias de la satisfacción laboral**

Según Fuentes (2012), dice que “la satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada directa o indirectamente con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización”.

En ese sentido se puede afirmar que la productividad del empleado contribuye con la productividad de la organización. Entonces el equilibrio emocional y la estabilidad laboral condicionan el desempeño del empleado.

Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- a. Satisfacción.
- b. Proactivo al cambio.
- c. Iniciativa y creatividad.
- d. Compromiso e identificación.
- e. Alta productividad.
- f. Trabajo en equipo.

#### **2.2.1.4. Dimensiones principales de la satisfacción laboral**

Según Meliá & Peiró (1986 - 1989), Satisfacción con la supervisión, participación en la organización: relativo a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, a la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida con la participación en las decisiones.

##### **a. Relación con sus superiores**

En cualquier tipo de organización los empleados suelen fijarse en el ambiente laboral y en el trato que brinda el superior a su equipo. Es determinante para tener una buena integración en la organización y para saber cómo enfrentar los requerimientos de la jefatura y ganar su confianza.

La experiencia enseña que es muy importante tener y mantener buenas relaciones con quienes tienen la responsabilidad de dirigir la empresa, porque permite ir definiendo lo que será el futuro profesional.

La capacidad de los empleados por llegar bien y ganarse la confianza de los jefes, dependen de dos factores: la personalidad y las competencias. De éstas, en muchos casos dependerá el sueldo y las posibilidades de ascenso a negociar.

La relación empleado y jefe actualmente tiene otra concepción, mucha más positiva, que en épocas pasadas, aunque en determinadas profesiones y sectores aún se mantienen. Sin embargo, esta mejora en el trato, no debe confundir cordialidad con familiaridad. Se debe tener en cuenta que una buena relación con los jefes hará más cordial el ambiente de trabajo, y esto es muy conveniente si se tiene en cuenta el número de horas al día que se trabaja.

Al respecto se considera tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

### **Distancias.**

Es vital que las relaciones entre el empleado y los jefes deben ser lo más fluidas posibles. Aunque exista mucha confianza con el jefe, se tendrá que saber mantener una distancia en el trato, y sobre todo cuando nos encontremos delante de terceras personas.

### **Razonar.**

Es importante procurar mantener un equilibrio entre exigencia y benevolencia. En el término medio están las mejores decisiones. Procure no entablar discusiones con el jefe. Y si no está de acuerdo, intente razonar. La confianza de los jefes debe ganarla con trabajo y esfuerzo; no se la gane con "peloteos" y técnicas de "tropa". La categoría humana se demuestra siendo un profesional. Tenga también en cuenta, que un título o cargo no indica que sea más educado que los demás. Una persona además de ser un buen profesional, debería ser una persona educada.

### **Consejos.**

Evitar ser la "radio" del jefe, es decir, siempre contando todo lo que ocurre o se habla en la oficina. Es una falta de compañerismo. Es importante, considerar algunas reglas de protocolo cuando se trata de cumplir ciertas órdenes o encargos que vienen de un jefe de oficina. Un buen jefe, además de jefe, debe ser una persona bien educada.

### **b. Condiciones físicas**

Las condiciones físicas en las que trabaja un empleado son determinantes para mejorar su productividad. Es el ambiente físico que rodea al empleado lo que hace que mejore su desempeño. En las condiciones de trabajo se sintetiza la forma como la actividad laboral determina la vida humana, en ellas se debe tener en cuenta los factores de riesgos a los cuales está sometido el trabajador, así como los elementos que contribuyen para que una condición riesgosa se convierta en un evento trágico. El ambiente de trabajo es el resultado de la interacción de todas aquellas condiciones y objetos que rodean el lugar y el momento en el cual el empleado ejecuta su labor. Como aspecto particular de la vida humana, el ambiente del trabajo refleja las condiciones en las cuales el trabajador debe desempeñar su rol en una empresa y su ocupación específica en su puesto de trabajo. Está determinado por todos los aspectos físicos, químicos, biológicos, tecnológicos, sociales y psicológicos que rodean el puesto de trabajo y la ocupación que ejecuta el empleado, estos aspectos son las condiciones de trabajo. La calidad del ambiente de trabajo está muy relacionada con los riesgos a los cuales está sometido todo trabajador y la carga de trabajo que debe asimilar. Un buen ambiente de Trabajo hace que la ocupación laboral genere una mínima carga de trabajo y que por lo tanto ocasione menos fatiga o cansancio a nuestro cuerpo lo cual redundaría en menores riesgos para nuestra vida. Una adecuada planificación del ambiente del trabajo permite disminuir la carga

de trabajo, eliminar muchos riesgos innecesarios, y reducir al mínimo otros, con lo cual se evitan accidentes laborales y se preserva la salud del empleado. Como consecuencia del trabajo el ambiente en el que se desarrollan las tareas productivas va cambiando, influyendo y alternando la salud del empleado y por lo tanto, se van modificando las condiciones iniciales del puesto de trabajo.

**c. Participación en decisiones**

El autoritarismo de algunas organizaciones los conduce al fracaso. Actualmente se viene concediendo cada vez mayor importancia a la participación de todos los integrantes de un grupo o equipo de trabajo, en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo, sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

Además, cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los empleados el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

Actualmente realizar bien un trabajo no es suficiente para el éxito de los proyectos empresariales por lo que es relevante adoptar una actitud abierta y responsable de cooperación y adaptarla a las normas y modos de trabajar de nuestra entidad.

La manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en una organización es analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles. Después es necesario actuar con seguridad y convicción. Independientemente también de cuál sea nuestra posición en la

empresa, podemos solicitar la cooperación de los demás, y agradecer sus ideas.

Es importante conocer lo que puede rendir cada empleado, cuáles son las obligaciones que tiene y exigirle que las cumpla, pero siempre con educación y asertividad, conductas que indican seguridad en nuestra capacidad de liderazgo y confianza en las competencias de los demás.

Es una situación cotidiana haber experimentado en más de una ocasión las consecuencias de decisiones ajenas y conocer cuando son erróneas y poco trascendentes. También se sabe que es mucho más sencillo sentirnos cómodos cuando no hemos sido partícipes del proceso de toma de una decisión y a veces surgen frases como “si me parece bien, pero me lo podías haber consultado antes”.

En el mundo de la empresa y en el contexto actual, se hace especialmente importante la participación de los empleados. Es muy rara una decisión que pueda tomar una organización y que no afecte de una u otra forma a la dinámica cotidiana de los empleados. Da igual forma si se tratan de decisiones estratégicas o puntuales, que afectan a toda la plantilla o a unos cuantos o si suponen un cambio radical. Absolutamente todas las decisiones tienen un impacto sobre el futuro de la organización y sobre los

integrantes de la misma, por lo que es conveniente evitar esa situación de descontento que casi siempre provocan las decisiones impuestas.

#### **d. Satisfacción con su trabajo**

En toda organización la satisfacción laboral es un indicador relevante para el éxito de la gestión empresarial. La idea de satisfacción laboral se relaciona con el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, que pueden ser positivas o negativas. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del

empleado hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados casi siempre se refiere a la satisfacción laboral.

Los empleados por lo general tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de poner en práctica sus habilidades y capacidades así como les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre lo que vienen haciendo bien. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados aspiran tener sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

#### **e. Reconocimiento**

Todo empleado siempre espera ser valorado y reconocido por la empresa. Porque el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los empleados, que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un empleado recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral.

Reconocer y premiar el desempeño del empleado destacado, puede llegar a ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados, y la rentabilidad y productividad de la empresa. La gente que se siente apreciada por otros, posee una actitud positiva y mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas.

Es poco usual observar en organizaciones públicas acciones que valoren, reconozcan y premien a los empleados innovadores. Existen mecanismos de valoración y reconocimiento que dependen de las evaluaciones subjetivas que provienen de los superiores con quienes el empleado trabaja.

### **2.2.2. Estrés Laboral**

Actualmente las organizaciones son cada vez más conscientes de que una parte de su responsabilidad social es promover la salud y mejores lugares de trabajo. Además, hay evidencia de que los ambientes sanos y positivos benefician a las empresas y mejora sus resultados.

Sin embargo existen numerosos indicadores, como el ausentismo por enfermedad, accidentes laborales, bajo desempeño, conflictos, que demuestran que la situación de las organizaciones poco sanas tienen el problema del estrés laboral. Es vital para la salud empresarial que existan políticas y leyes públicas que contribuyan con la promoción de la salud en las organizaciones. Además, las empresas mismas tienen que desarrollar políticas y prácticas de salud y seguridad

y tienen que promover mejoras en los sistemas y condiciones de trabajo. Para lograrlo, la dirección juega un papel importante a la hora de dirigir los cambios y promover la salud en el trabajo.

#### **2.2.2.1. Conceptualización del Estrés Laboral**

Existen varias formas de conceptualizar el estrés laboral que han demostrado ser útiles para entender mejor un conjunto de fenómenos tan complejo. Sin embargo, todas las aproximaciones que se han formulado son parciales y han olvidado aspectos relevantes. Tal vez, la definición más aceptada es la que ofrecen Maslach y Jackson (1982), que lo conceptualizan como cansancio emocional que lleva a una pérdida de motivación y que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso. Según estas autoras, el "burnout" se manifiesta por tres síntomas: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

#### **2.2.2.2. El agotamiento emocional**

El agotamiento emocional es una respuesta al estrés, es un mecanismo de defensa extremo que la mente del empleado pone en marcha cuando no puede asimilar las situaciones que está viviendo.

El agotamiento emocional puede generar sentimientos de falta de motivación, apatía, tristeza, desánimo, baja autoestima y profunda desvalorización, pero se diferencia en que sus síntomas son evidentes a nivel físico.

El agotamiento emocional se expresa en un profundo cansancio que actúa como freno para la acción. Es una forma que nuestro cuerpo y nuestra mente manifiesta cuando las condiciones son insuperables.

En nuestro organismo existe un fuerte instinto de autoprotección que se pone en marcha para protegernos de lo que nos daña. Ante una situación que ya no podemos tolerar y que no somos capaces de afrontar para solucionarla, nuestro cuerpo y nuestra mente se preparan para obligarnos a decidir, y buscar la mejor forma para encontrar nuestro bienestar y supervivencia.

### **2.2.2.3. La despersonalización**

La despersonalización es un trastorno disociativo que se caracteriza por experimentar una sensación de estar desconectado o separado del propio cuerpo y de los pensamientos. Existe una percepción algo extraña hacia uno mismo. Los empleados que padecen episodios de despersonalización, a veces los describen como personas que se sienten observados desde fuera de su propio cuerpo o como si estuvieran dentro de un sueño, la palabra más asociada a la despersonalización es la desrealización, o la sensación de que lo que se vive es irreal.

Los empleados que tienen esta vivencia no pierden el contacto con la realidad, pero identifican claramente que las cosas no son como parecen. Un caso de despersonalización puede durar desde unos pocos minutos a muchos años. La despersonalización suele ser un síntoma de otros trastornos, entre ellos el trastorno por estrés posttraumático, trastorno de pánico, algunos estados depresivos y algunas manifestaciones de la epilepsia.

### **2.2.2.4. La realización personal**

Toda persona necesita en cada momento realizar acciones que le den sentido, satisfacción y motivación a la existencia. Es natural observar personas que buscan siempre algo más, se enfrentan a nuevos retos, mantienen sus ilusiones y caminan por horizontes desconocidos, a pesar de tener algún tipo de estabilidad en sus vidas.

Todas las acciones “extra” a lo cotidiano, son solamente el deseo interno de realizarse como personas. La necesidad de seguir creciendo, de activar nuestras energías hacia la consecución de metas más altas que las de proveernos comida, vestido, un auto o una vivienda, se presentan en personas que quieren salir de la rutina.

Éste impulso, de ser mejores, se manifiesta de varias formas. Por ejemplo, en el deseo de triunfar en el arte, la cultura, la ciencia, las ventas, y otros retos que motivan intrínsecamente el crecimiento y la realización. La relación entre el deseo de trascender y el bienestar personal, generan el surgimiento de una persona íntegramente realizada.

La depresión y la angustia van juntas cuando no se logra satisfacer las necesidades esenciales, como la realización personal. Puede suceder que existan casos de personas que viven económicamente estables, con una familia y un ritmo de vida “ameno”, pero que por dentro se sienten infelices al no tener metas más altas que los impulsen a brindar más de sí mismos y a crecer como persona.

El empleado que presta atención a su realización y crecimiento, construye un camino seguro al éxito personal y el de las personas que lo rodean, ya que puede contribuir con eficacia al bienestar de ellos porque tiene mucho para aportar.

#### **2.2.2.5. El modelo AMIGO**

Una aproximación al estrés laboral comprensiva y contextualizada.

Recientemente se ha sugerido una aproximación contextualizada al estrés laboral para ampliar y redefinir los ámbitos y contenidos de los estresores laborales. En el nuevo ambiente cambiante en el que operan las organizaciones, y datos los tipos emergentes de trabajo, es importante prestar atención a fenómenos como: 1) las políticas y prácticas de RRHH, 2) los cambios

estructurales tales como las fusiones, adquisiciones, privatizaciones, reducciones, re-localizaciones, etc., 3) la flexibilidad de las organizaciones en sus diferentes formas (numérica, contractual, funcional, geográfica) y la inseguridad laboral, 4) las nuevas carreras, y la dirección y perspectivas de carrera, 5) la conciliación y equilibrio entre el trabajo y otras esferas de la vida, 6) los estresores relacionados con la pérdida de estatus y las demandas sociales, y 7) los fenómenos transculturales.

Para proporcionar un marco para el estudio del estrés laboral, hemos desarrollado un modelo comprehensivo que ayuda a identificar y formular una taxonomía de estresores que tiene en cuenta no sólo los estresores a nivel laboral, sino también a nivel estratégico de la organización y los estresores que surgen de la interfaz entre la organización y su ambiente. El modelo AMIGO (Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional) (Peiró, 1999b; 2000; Peiró y Martínez-Tur, 2008) es un modelo conceptual para el análisis, la intervención y la gestión organizacional que ayuda a comprender las facetas y funcionamiento de las organizaciones, y sirve de guía para el cambio organizacional. Las diferentes facetas de la organización consideradas en el modelo describen, de forma comprehensiva, la organización y se clasifica en cinco bloques que se presentan a continuación. Cada faceta puede contener varios estresores que se deberían analizar en una evaluación comprehensiva de los riesgos psicosociales en una organización. Los bloques de las facetas son lo siguiente: Facetas estratégicas y paradigmáticas. El primer bloque corresponde al paradigma de la organización, que incluye su cultura, misión y visión, y facetas estratégicas relacionadas con las presiones y oportunidades del ambiente. Es importante señalar que se presta especial atención a la anticipación del ambiente futuro, ya que es crítico para la vida de la organización y el desarrollo de sus miembros. También toma en consideración los servicios y bienes producidos por la organización como la especificación básica de su misión.

#### **a. Facetas duras**

Los recursos económicos e infraestructura; la estructura organizacional; la tecnología; y el sistema de trabajo son parte de la faceta dura. Se define como el conjunto de procedimientos para diseñar, producir y vender los bienes y servicios proporcionados por la empresa, así como para realizar cualquier otra actividad dirigida a dicho fin. La tecnología, la estructura, y la infraestructura y recursos materiales de la organización se supone que contribuyen al funcionamiento eficaz y eficiente del sistema de trabajo.

#### **b. Facetas blandas**

La comunicación y el clima; las políticas y prácticas de dirección de recursos humanos; la gestión organizacional; y el capital humano, son parte de la faceta blanda. El capital humano es la faceta central del presente bloque. El resto de facetas deberían contribuir a su mejor desempeño y desarrollo.

#### **c. Facetas de integración**

Implican dos ajustes críticos en las organizaciones. Por un lado, el ajuste entre el capital humano y el sistema de trabajo de la organización. Debido a que las características de las personas son críticas, este ajuste es esencial para la producción de bienes y servicios, el logro de las metas organizacionales, y el cumplimiento de la misión. Por otro lado, el contrato psicológico describe las expectativas y promesas mutuas entre empleados y empleadores sobre las condiciones laborales, el desempeño, y otros aspectos transaccionales y relacionales. El contrato psicológico juega un papel importante, ampliando la noción de ajuste dinámico entre las personas y equipos y el sistema de trabajo al ajuste entre las expectativas y valores de las personas, las políticas y prácticas de recursos humanos, los estilos de dirección y muchas otras facetas de la organización.

#### **2.2.2.6. Aproximaciones teóricas recientes al estrés laboral**

Aunque el concepto de ajuste entre la persona y las características relevantes de su ambiente laboral es importante para comprender el estrés, no es lo suficientemente comprensivo para entender los fenómenos emergentes en el trabajo y las organizaciones.

Otros temas, como las complejas dinámicas de intercambio entre las partes implicadas en la situación laboral, merecen atención. Así, es importante comprender el equilibrio en el intercambio entre los empleados y la empresa o entre los diferentes actores del ambiente laboral. Para comprender este equilibrio, se vuelven relevantes varios mecanismos y procesos sociales, tales como la comparación social (Buunk, Zurriaga, Peiró, Nauta y Gosálvez, 2005; Carmona, Buunk, Peiró, Rodríguez y Bravo, 2006), la justicia (Martínez-Tur, Moliner y Carbonell, 2003) y la reciprocidad. Los modelos de justicia proporcionan un interesante marco teórico para abordar el estudio del estrés laboral y los resultados tanto positivos como negativos que surgen de tales experiencias (Cropanzano, Goldman, y Benson, 2005; Moliner, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2005). De esta forma, además de tener en cuenta las demandas y capacidades, y el ajuste entre los valores y expectativas de la persona y los de la empresa, la investigación futura tendrá que analizar la compleja dinámica de intercambio entre las partes.

A este respecto, es necesario integrar la investigación sobre el poder (Peiró y Meliá, 2003) y el conflicto (Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999) en los modelos teóricos que pretendan entender mejor el estrés laboral en las organizaciones. El poder y el conflicto son fenómenos complejos que desempeñan múltiples funciones en los sistemas sociales. No sólo se dan a nivel interpersonal, sino también a nivel social, implicando maniobras políticas. Estos procesos están extendidos a través de las organizaciones y juegan un papel significativo en los procesos sociales implicados en el estrés laboral.

La teoría del contrato psicológico puede contribuir a un análisis más contextualizado del estrés (Gakovic y Tetrick, 2003; Rousseau, 2005). Se centra en la transacción entre el empleador y un empleado o grupo de empleados (Estreder, Ramos, Caballer y Carbonell, 2004). Este contrato comienza con la formulación, por cada parte, de un número de promesas sobre la conducta y actitudes en el trabajo, que generan expectativas en la otra parte. Durante el desarrollo de la relación, las promesas pueden cumplirse o no. Si la promesa hecha por una parte se cumple, se satisfacen las expectativas de la otra parte.

Si una promesa no se hizo, pero el agente la lleva a cabo, se puede producir una sorpresa positiva en la otra parte, que provoque sentimientos y evaluaciones positivas. Sin embargo, si una promesa hecha no se cumple, no se satisfacen las expectativas de la otra parte. Cuando esto se interpreta como algo intencional, surge un sentido de violación del contrato psicológico, acompañado de irritación y frustración. Esta experiencia está significativamente relacionada con la salud y el bienestar (Gracia, Silla, Peiró y Fortes, 2006).

Asimismo, es importante que ambas partes perciban como justo el intercambio de promesas y su cumplimiento. Podría ocurrir que un empleador lleve a cabo todo lo que prometió a un empleado pero, aun así, el empleado piense que no es suficiente en comparación con lo que él ha prometido y realizado.

Por tanto, la percepción de justicia por ambas partes es un componente importante del contrato psicológico, que provoca reciprocidad y contribuye al surgimiento de la confianza. De hecho, la decisión de cada parte de hacerse vulnerable a la otra parte bajo la expectativa de que ésta no se aprovechará de ello, es el punto clave del contrato relacional. El contrato relacional se construye sobre la confianza y está orientado hacia el futuro. Por el contrario, cuando falta la confianza, el contrato psicológico se vuelve transaccional y queda restringido a los intercambios actuales sin ninguna orientación de futuro. Por supuesto, esta compleja dinámica de intercambio, mientras dura las relaciones empleador-

empleado, tiene claras implicaciones para la salud y el bienestar de los participantes; y la decepción o frustración, debidas a la violación del contrato psicológico o percepción de injusticia en las transacciones, son antecedentes de riesgo del deterioro de la salud.

Por tanto, el análisis y prevención de riesgos psicosociales tiene que tener en cuenta las promesas y el cumplimiento de las expectativas, así como la reciprocidad y la justicia en las relaciones empleador-empleado. Las intervenciones que pretendan mejorar la situación laboral tienen que ser conscientes de que el objetivo no es sólo la persona sino también su contexto, incluyendo a las otras personas que interactúan en la misma situación.

La construcción de la confianza mutua entre empleador y empleados, y entre los empleados mismos, es un aspecto importante para promover intervenciones eficaces.

#### **2.2.2.7. El Estrés Laboral en las organizaciones**

El liderazgo es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional. Este concepto, principalmente cuando se considera como liderazgo formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. Los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo, juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores (Britt, Davison, Bliese y Castro, 2004). Por tanto, es importante analizar más en profundidad las relaciones entre el liderazgo (especialmente el liderazgo formal) y el estrés laboral en las organizaciones.

La literatura ha prestado alguna atención a este tema y ha diferenciado distintos tipos de relaciones entre el liderazgo y el estrés y la salud en el trabajo.

### **a. Las conductas predictoras de la tensión**

Se ha señalado que la relación supervisor-subordinado es una de las fuentes más comunes de estrés en las organizaciones (Tepper, 2000). La conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar.

A este respecto, Tepper (2000) señaló que los empleados que perciben que sus supervisores son abusivos, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral y general, menores niveles de compromiso afectivo, mayor estrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia. En situaciones más graves, tales como las de acoso psicológico, los directivos y supervisores que desarrollan tales conductas se vuelven importantes estresores para las víctimas. En otras ocasiones, con un liderazgo pobre, autocrático y autoritario, pueden facilitar que otros lleven a cabo episodios de acoso psicológico y contribuir a generar un clima donde éste es más probable que ocurra (Ashford, 1994; Peiró, 2004).

En la mayoría de estudios, la relación con el supervisor se ha operacionalizado en términos de apoyo social. La falta de apoyo del supervisor se relaciona negativamente con el bienestar en el trabajo. En un estudio cualitativo, Peiró, Zurriaga y González-Romá, (2002), utilizando una discusión de grupo focalizada con 8 equipos de trabajadores sociales, encontraron que el apoyo social de los líderes se percibía como una forma de reducir la tensión. En un estudio con una muestra de 1000 empleados públicos de salud, el liderazgo de apoyo presentaba una relación negativa significativa con la propensión a abandonar la organización y la unidad de trabajo (Schaufeli, González-Romá, Peiró, Geurts y Tomás, 2005). Por último, se encontró que el apoyo social del supervisor se relacionaba negativa y significativamente con el burnout (Gil-Monte y Peiró, 2000). Otras conductas de liderazgo pueden jugar

también un papel en la contribución de los supervisores al estrés y bienestar de sus subordinados.

Los estudios basados en los modelos teóricos del liderazgo han analizado también la relación entre el liderazgo, tal y como se conceptualiza en el modelo, y el bienestar de los seguidores. Dichos estudios normalmente describen el lado positivo de la relación, pero se puede inferir que la falta de dicha característica positiva del liderazgo tiene un impacto negativo sobre el bienestar y la salud. Un modelo ampliamente investigado es el de la Universidad de Ohio, formulado originalmente por Halpin y Winer (1957). Dicho modelo distingue dos tipos principales de conducta de liderazgo: consideración e iniciación de estructura. De hecho, en un estudio con 432 profesionales del sistema primario de salud, agrupados en 43 equipos, Peiró, González-Romá, Ripoll y Gracia (2001) encontraron que la conducta de iniciación de estructura de los líderes tenía una influencia positiva sobre la satisfacción laboral y un efecto indirecto sobre la tensión laboral mediado por la reducción de las percepciones de ambigüedad de rol. En otro estudio con 155 miembros del personal de enfermería y 127 miembros del personal médico del sistema primario de salud, ambas medidas de liderazgo (conductas de consideración y de iniciación de estructura) mostraron correlaciones significativas con las facetas de la satisfacción laboral (Peiró, González-Romá, Ramos y Zornoza, 1996). Los estilos de liderazgo también se relacionan con el burnout. Seltzer y Numerof (1986) encontraron que las personas que evaluaban alto a sus supervisores en consideración también mostraban bajo burnout, y una relación similar se encontró con la iniciación de estructura.

Otra teoría seminal en los estudios sobre las relaciones liderazgo-tensión (strain) es la del intercambio líder-miembros (LMX). Según dicha teoría, la calidad de la interacción líder miembros puede variar de una díada vertical a otra, de forma que en un grupo algunos miembros pueden pertenecer al endogrupo, cercano al líder, mientras que otros pertenecen al exogrupo, con pobres percepciones de la interacción. Tordera, Peiró, González-Romá,

Fortes-Ferreira y Mañas (2006) encontraron que la calidad de la relación LMX influía en el bienestar psicológico. En un estudio longitudinal, con 119 empleados no-supervisores, se encontraron correlaciones concurrentes y diferidas (12 meses más tarde) significativas entre la relación LMX y las variables entusiasta-deprimido, lleno de energía cansado y ansioso-relajado.

En resumen, desde las diferentes perspectivas del liderazgo, ha quedado bien establecida la relación entre la conducta de los líderes y la tensión de los seguidores. Sin embargo, el liderazgo puede contribuir de otras formas al bienestar de sus subordinados.

La conducta del líder como antecedente de otros estresores Como hemos señalado en la sección previa, las prácticas y conductas de liderazgo pueden ser estresores en sí mismas. Sin embargo, los líderes también pueden influir sobre otros estresores que, a su vez, pueden afectar al bienestar y la tensión (strain) de los empleados (Kelloway, Sivanathan, Francis y Barling, 2004). De hecho, los líderes pueden crear y contribuir a producir condiciones laborales estresantes, tales como el aumento del estrés de rol, planteando demandas excesivas o ambiguas a sus subordinados. También pueden producir percepciones de injusticia debido a sus prácticas de recompensa o evaluación del desempeño, la forma en que usan el reconocimiento entre sus empleados o las decisiones que toman en el lugar de trabajo. De esta forma, el liderazgo ineficaz puede contribuir seriamente a dañar la salud y el bienestar de los empleados.

Por el contrario, el liderazgo eficaz es un factor clave para tener organizaciones y trabajadores sanos. Si los líderes son competentes, pueden mejorar el ambiente laboral, la organización del trabajo y el contexto social, teniendo en cuenta las características individuales de sus empleados y, así, contribuir al bienestar de los empleados.

Los estudios llevados a cabo con el modelo de liderazgo de la Universidad de Ohio han encontrado que las conductas de consideración e iniciación de estructura contribuyen a la experiencia de estrés de rol. De hecho, en el estudio mencionado anteriormente, Peiró et al. (2001) encontraron que la conducta de iniciación de estructura y la influencia sobre la toma de decisiones de los líderes tenía un impacto positivo significativo sobre la claridad de rol, aunque la influencia sobre el conflicto de rol no era estadísticamente significativa. En otro estudio, ya mencionado, con miembros del personal de enfermería y del personal médico del sistema primario de salud, ambas medidas de liderazgo (conductas de consideración y de iniciación de estructura) mostraron correlaciones significativas con la claridad de rol. Además, la iniciación de estructura del líder mostró una correlación significativa con el conflicto de rol en ambas muestras, y con la tensión laboral en la muestra del personal médico (Peiró et al., 1996).

Tordera, González-Romá y Peiró (2008) han encontrado que los empleados que informan de alta calidad en la relación LMX tienden a mostrar menores niveles de sobrecarga de rol. Utilizando modelos no-lineales, Harris y Kacmar (2006) encontraron que la relación entre el LMX y el estrés era curvilínea. Las personas que tienen una relación LMX de alta calidad con sus supervisores experimentan más estrés que sus compañeros con una relación de calidad moderada. Esto podría deberse a la presión extra que experimentan los subordinados con relaciones LMX de alta calidad para reducir sus sentimientos de obligación y cumplir las expectativas de sus jefes.

#### **b. La conducta moduladora del Estrés-Tensión**

Las conductas del líder también juegan un papel modulador en muchas relaciones entre los estresores y la tensión (strain) y falta de bienestar de los empleados. De hecho, las conductas positivas de los líderes, a menudo, tienen un efecto amortiguador sobre estas relaciones. Este efecto amortiguador se ha investigado ampliamente con respecto al apoyo social del

líder y hay una amplia evidencia que muestra el papel jugado por los diferentes tipos de apoyo (material, informativo, emocional, etc.) como estrategia para afrontar el estrés (Peiró y Salvador, 1993). Además, la hipótesis de la congruencia sugiere que el apoyo recibido es más eficaz cuando proviene del mismo ámbito que el estresor. Así, el supervisor es una fuente privilegiada de apoyo porque, a menudo, puede proporcionarlo en el mismo ámbito en que surge el estresor (por ej. el estrés de rol, la sobrecarga, la evaluación del desempeño, etc.).

En un estudio longitudinal con 3895 empleados de una industria privada, Väänänen et al. (2003) encontraron que el apoyo del supervisor modulaba el efecto de la autonomía del puesto sobre las bajas por enfermedad entre los hombres.

Además, el apoyo del supervisor disminuía considerablemente el efecto de la escasa complejidad laboral sobre el número de episodios largos de enfermedad en los hombres. También entre los hombres, el apoyo de los compañeros y el apoyo del supervisor modulaban el efecto de los síntomas físicos sobre las bajas largas por enfermedad: cuando había un bajo nivel de síntomas físicos, el apoyo social de ambas fuentes disminuía los episodios largos de baja, pero un patrón similar se observaba también cuando los síntomas físicos eran muy fuertes, mostrando unas relaciones en forma de U-invertida.

Tordera et al. (2006) encontraron un efecto modulador del liderazgo en la relación entre diferentes facetas del clima y varios indicadores de bienestar emocional. De forma bastante interesante, la alta calidad en la relación LMX potencia los efectos positivos concurrentes de un clima de innovación sobre el entusiasmo y la energía, y los efectos diferidos sobre las experiencias de relajación. Por otro lado, reduce las relaciones positivas concurrentes entre el clima orientado a metas en las organizaciones y el

entusiasmo y la energía, y también las relaciones diferidas con las experiencias de relajación.

En resumen, las conductas y prácticas de los líderes juegan un importante papel ya sea amortiguando o potenciando los efectos de los diferentes estresores sobre el bienestar de los empleados. De hecho, los líderes a menudo juegan un rol limítrofe entre sus empleados y la organización o los clientes. En este rol limítrofe desempeñan varias funciones tales como la de representación, sensor, filtración y “traducción” de información, amortiguación de impactos, negociación y transacción. Todas estas funciones pueden contribuir a amortiguar la experiencia negativa o, por el contrario, potenciarla cuando no se desempeñan adecuadamente (Richter, West, Van Dicky Dawson, 2006). En la siguiente sección, analizaremos el papel de los líderes como generadores de recursos positivos que contribuyen a prevenir, de una forma proactiva, el estrés.

Las conductas de los líderes como recursos para prevenir el estrés y potenciar la salud En el contexto de la prevención de riesgos psicosociales, la conceptualización del estrés no debería limitarse a la consideración del distrés. En años recientes, desde la perspectiva de la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), se ha destacado una aproximación más positiva al estrés (Peiró, 2008). El eustrés se ha definido como “una respuesta psicológica positiva a un estresor, indicada por la presencia de estados psicológicos positivos” (Nelson y Simmons, 2004, p. 292).

Estas experiencias positivas es más probable que ocurran cuando las demandas se viven como retos y oportunidades en lugar de amenazas. Desde luego, para que esto ocurra, los líderes tienen que jugar un papel importante en el proceso de creación tanto de las condiciones como del significado de la situación. Estas funciones se pueden desempeñar mejor si existe un liderazgo carismático o transformacional. Los líderes transformacionales van más allá de las relaciones de intercambio, mediante la

influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass y Riggio, 2006). Varios estudios han mostrado que los líderes transformacionales son capaces de generar recursos positivos que contribuyen a controlar el estrés y aumentar el eustrés de sus seguidores. Schultz, Greenley y Brown (1995), utilizando una medida compuesta de liderazgo transaccional y transformacional, encontraron que el liderazgo contribuía a la congruencia de metas, la claridad del puesto y la satisfacción laboral y, así, indirectamente, a disminuir el burnout. Por otro lado, la confianza está claramente relacionada con la salud mental (Harvey, Kelloway y Duncan-Leiper, 2003) y el liderazgo transformacional se ha asociado positivamente con la confianza en varios estudios (Jung y Avolio, 2000). Toda la evidencia revisada muestra que el liderazgo transformacional genera nuevos recursos y/o mejora los recursos existentes para potenciar el bienestar de los empleados. También influye sobre las creencias e interpretaciones del significado del trabajo que tienen los trabajadores, de forma que aumenta el bienestar. Mediante esta generación de recursos y procesos de reinterpretación, el liderazgo transformacional contribuye al afrontamiento proactivo. Varios autores han señalado que el afrontamiento proactivo se centra en los retos próximos que pueden crear oportunidades para crecer (Schwarzer y Knoll, 2003). En este contexto, el liderazgo carismático y transformacional puede representar un importante recurso para promover el afrontamiento proactivo y las oportunidades de crecimiento. Sin embargo, no todo lo relacionado con el liderazgo transformacional es positivo. Varios autores han señalado que estas estrategias utilizadas por los líderes carismáticos y transformacionales podrían ser manipuladoras y utilizadas con propósitos interesados. Así, la investigación se ha interesado en diferenciar a los auténticos líderes transformacionales de sus homólogos interesados. El auténtico líder transformacional se esfuerza por hacer lo que es correcto y justo para todas las partes interesadas de la organización y puede sacrificar con gusto los propios intereses por el bien colectivo de su equipo de trabajo o su organización (Michie y Gootie, 2005). Es especialmente importante

desarrollar más este tema si se quiere promover el liderazgo transformacional como una estrategia para mejorar el bienestar y crear nuevas oportunidades de eustrés y crecimiento personal para los trabajadores.

El trabajo y las organizaciones son realidades sociales que se encuentran inmersas en fenómenos con diferentes niveles de complejidad. Algunos de estos fenómenos pueden ocurrir a nivel individual, implicando conductas y procesos psicológicos individuales.

Además, los fenómenos de un nivel pueden, y a menudo lo hacen, influir sobre los fenómenos de otro nivel. En este marco, Klein y Kozlowski (2000) señalaron que la aproximación por niveles junto con las perspectivas micro y macro (colectiva) dan lugar a una ciencia de las organizaciones más integrada.

En los años recientes, la investigación ha comenzado a examinar el estrés colectivo en las unidades de trabajo y las organizaciones (Peiró, 2001). Cuando se analiza el estrés laboral desde una perspectiva individual, se consideran procesos como el desajuste entre las demandas y los recursos o control disponible, la valoración de la situación que hace la persona, las emociones experimentadas, y las estrategias de afrontamiento realizadas. Sin embargo, no se tienen en cuenta temas tales como cómo esta experiencia es compartida por los miembros de la misma unidad de trabajo. Por tanto, es necesario un análisis colectivo y trans-nivel del estrés laboral para comprender mejor el estrés en sistemas sociales como las organizaciones. En nuestra unidad de investigación (UIPOT) está en marcha un programa de investigación que pretende estudiar los diferentes componentes del estrés laboral desde una aproximación tanto multi-nivel como trans-nivel. El modelo asume que los diferentes componentes del estrés (valoración, emociones y afrontamiento) se deben considerar, no sólo como fenómenos individuales, sino también colectivos cuyos procesos y propiedades emergentes también merecen

investigación (ver figura 1). Una revisión de la conceptualización y de los principales temas de investigación se ha presentado en Peiró (2008).

En la presente sección nos centraremos en el papel que juega el liderazgo en estos fenómenos. En este contexto, el liderazgo transformacional es especialmente importante, ya que mediante la creación de sentido, la visión y la inspiración, los líderes pueden influir sobre la forma en que los miembros de la unidad de trabajo conforman sus puntos de vista compartidos de un clima dado como amenazador o como retador. Además, estas percepciones compartidas, junto con las emociones del líder, pueden generar afectos y emociones colectivos en el grupo o la organización mediante la interacción o los procesos de contagio. Por último, el liderazgo carismático y transformacional también influye en la generación de estrategias colectivas de afrontamiento para hacer frente al estrés colectivo. Por tanto, es esencial un análisis colectivo del estrés y el liderazgo para obtener una visión comprensiva del estrés laboral y las estrategias para prevenirlo y controlarlo. Valoración del estrés colectivo y el liderazgo. La valoración del estrés es la primera etapa subjetiva de la experiencia de estrés. Bajo ciertas condiciones, un grupo de personas puede desarrollar percepciones compartidas de una situación, y pueden interpretarla como amenazante o retadora y beneficiosa, surgiendo una experiencia colectiva de estrés.

Este fue el caso en tres divisiones independientes de una compañía donde se identificaron propiedades colectivas de las experiencias de estrés utilizando la metodología cualitativa de la teoría fundamentada (Länsisalmi, Peiró y Kivimäki, 2000; 2004). Es interesante señalar que cuando estas experiencias de estrés emergen, se vuelven una propiedad holística que no se puede reducir a sus elementos de nivel inferior, aunque sí tenga una influencia sobre ellos. La valoración compartida se puede producir a través de diferentes procesos, y el liderazgo se puede considerar uno importante.

Las cualidades de liderazgo tales como la creación de sentido y el carisma pueden moldear las percepciones de los miembros del grupo. Las percepciones de estrés laboral de los líderes pueden influir en las experiencias de estrés de los miembros del grupo.

En un estudio llevado a cabo con equipos de salud, Peiró y González-Roma (2003a) encontraron que más del 80% de los 142 equipos de salud estudiados presentaban experiencias y percepciones compartidas sobre el estrés laboral. Además, el estrés del líder predecía de forma significativa y positiva el nivel medio de estrés de los miembros del equipo. Sin embargo, en contra de lo esperado, esta relación no estaba modulada por la frecuencia de la interacción entre el líder y los miembros del equipo. Britt et al. (2004) han señalado que “mediante conductas dirigidas a la unidad como un todo, los líderes pueden crear un sentido compartido de realidad social entre los subordinados (un sentido compartido de valor, misión y prioridades). Este sentido compartido de realidad social tiene efectos tanto directos como indirectos sobre el bienestar de los soldados”. (p.542). En resumen, los resultados de la investigación sugieren que el liderazgo contribuye a la formación de un clima de estrés en la unidad de trabajo.

Cuando los grupos comparten experiencias de estrés, es probable que sus miembros tiendan a expresar emociones similares, lo que da lugar a un clima emocional de la unidad de trabajo. Recientemente, varios autores han examinado estos fenómenos.

George (1996) los ha descrito como el “tono afectivo del grupo” y De Rivera (1992) los definió como “clima emocional”. Este autor señaló que el clima emocional se concibe como un hecho objetivo, aunque socialmente construido, y se puede considerar como un constructo subjetivo (las emociones están en las mentes de las personas) así como uno objetivo (se comparten y manifiestan como formas colectivas de conducta).

González-Romá, Peiró, Subirats y Mañas (2000) proporcionaron apoyo empírico para la validez de lo que ellos han llamado “clima afectivo del equipo de trabajo”. González-Morales, Peiró, Rodríguez y Bliese (2005) encontraron evidencia empírica, en una muestra de 555 profesores de 100 escuelas, que apoyaba la existencia del burnout compartido en las escuelas.

Las emociones compartidas pueden emerger debido a que los miembros de la unidad de trabajo perciben el clima de la unidad de forma similar. Cuando emerge una experiencia colectiva de estrés, puede dar lugar a procesos conductuales y emocionales que también pueden volverse colectivos. En un estudio reciente llevado a cabo con una muestra de 156 oficinas bancarias, Gamero, González-Romá y Peiró (2008) encontraron que las unidades de trabajo que experimentaban mayor conflicto de tareas, presentaban un clima afectivo más negativo, Además, esta relación estaba mediada por el conflicto de la relación.

Al igual que ocurría con la valoración compartida del estrés, el liderazgo también puede jugar un papel importante en la formación de los climas emocionales. George (1996), basándose en los resultados de su propia investigación, señaló que “los líderes que se sienten excitados, entusiastas y enérgicos es probable que den energía a sus seguidores, mientras que los líderes que se sienten estresados y hostiles es probable que activen de forma negativa a sus seguidores” (p.84). Tordera, González-Romá, Mañas y Ramos (1999), en un estudio de la calidad de la interacción LMX en unidades de trabajo, encontraron que la calidad de la conducta de liderazgo a nivel de unidad de trabajo está positiva y significativamente relacionada con el clima afectivo del equipo, operacionalizado como satisfacción compartida entre los miembros del equipo. Asimismo, González-Roma, Peiró, y Tordera (2002) encontraron que la conducta de información de los líderes, tal y como era percibida por los miembros de 197 unidades de trabajo de los servicios públicos de salud, estaba positiva y significativamente correlacionada con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los miembros del

equipo. Por último, Potocnik, Tordera, Peiró y González-Roma (2007) encontraron que la interacción LMX de la unidad estaba positiva y significativamente relacionada con el bienestar de la unidad y negativamente relacionada con la propensión, a nivel de unidad, a abandonar el equipo.

Dados estos resultados, es importante identificar los mecanismos a través de los cuales los líderes influyen sobre las emociones compartidas y los climas afectivos de sus equipos. Un mecanismo básico es la interacción entre el líder y los miembros de su unidad de trabajo. Además, el contagio emocional (tanto consciente como inconsciente), puede jugar también un papel importante en este proceso. En un estudio llevado a cabo por Peiró y González-Romá (2003b), se encontró una relación positiva y significativa entre el burnout de los líderes y el nivel medio de burnout de los miembros de su unidad de trabajo. Esta relación estaba, de hecho, modulada por la frecuencia de la interacción debida a las actividades laborales. Cuando la interacción era alta, la relación entre el burnout del líder y el burnout medio de los miembros de su equipo era más fuerte que en las situaciones con interacciones menos frecuentes. Por su parte, Westman y Etzion (1999) analizaron el contagio de la tensión (strain) desde los directores de escuela a los profesores y viceversa. Encontraron un efecto de contagio directo de la tensión inducida por el trabajo entre los directores y los profesores en ambas direcciones. Estos autores explican estos procesos señalando que “la gente que comparte el mismo ambiente puede experimentar un nivel similar de estrés al principio, pero una vez que expresan un malestar, como ansiedad o pánico, se establece una dinámica de “ping-pong” que aumenta la reacción de todo el mundo a la situación estresante. Así, la conducta de un supervisor puede ser una fuente de estrés para muchas personas de la organización, cuyo estrés, a su vez, no sólo vuelve con un efecto boomerang a los supervisores, sino que también comienza la reacción de ping-pong entre su grupo de subordinados” (p.277) creando un “clima de tensión”.

En el paradigma heredado de la investigación del estrés, el afrontamiento se ha estudiado casi exclusivamente desde una perspectiva individualista, bajo las asunciones de que las personas funcionan de forma bastante independiente y deciden por sí mismas cómo manejar los estresores.

Sin embargo, en algunos casos, las aproximaciones individualistas al afrontamiento en las organizaciones pueden ser ineficaces o, incluso, contraproducentes y las estrategias colectivas de afrontamiento ser la única vía para reducir el estrés laboral. Para comprender mejor el afrontamiento colectivo, distinguimos dos tipos diferentes de afrontamiento agregado (Peiró, 2008; Torkelson, Muhonen y Peiró, 2007). En primer lugar, el afrontamiento coactivo ocurre cuando las personas de un grupo o unidad de trabajo utilizan formas individuales similares de afrontamiento, debido a la presión social, las percepciones o creencias compartidas, o las estrategias de imitación cuando ven que otros han usado dichas estrategias con resultados positivos. Los líderes pueden jugar un importante papel en la contribución al desarrollo del afrontamiento co-activo. Pueden producir interpretaciones y razones convincentes para que los miembros del equipo utilicen una estrategia de afrontamiento dada para ciertos estresores comunes. En segundo lugar, el afrontamiento colectivo ocurre cuando un grupo inicia acciones para prevenir, eliminar o reducir la situación estresante, para interpretar la situación de una forma más positiva, o para aliviar sus efectos y consecuencias negativas. El afrontamiento colectivo implica metas y acciones colectivas de los miembros del grupo. Las actividades grupales se dirigen a lograr dichas metas, incluso cuando tengan costes individuales. De nuevo, los líderes pueden jugar un importante papel en estos procesos promoviendo la cooperación para afrontar una situación estresante colectiva.

El estudio del afrontamiento co-activo y colectivo es especialmente importante en los ambientes laborales en los que el control de los eventos estresantes no está en manos de las personas de forma individual. Bajo ciertas

condiciones, sólo la acción colectiva puede dar lugar a un control eficaz del estrés.

En un estudio con 100 escuelas, encontramos evidencia que muestra que, aunque el afrontamiento individual y co-activo de los profesores era ineficaz para reducir el estrés colectivo, el uso de acciones colectivas, a menudo iniciadas por los directores de la escuela, reducían de forma eficaz los niveles individuales y colectivos de estrés. Ejemplos de las acciones colectivas señaladas son el desarrollo de un plan común para tratar con el mal comportamiento de los alumnos, o la búsqueda de entrenamiento para afrontar la introducción de nuevas tecnologías de la información (Peiró, Rodríguez y Bravo, 2003).

Länsisalmi et al., (2000), en un estudio cualitativo, encontraron que, con frecuencia, el afrontamiento colectivo de los departamentos estudiados implicaban a los supervisores y a la dirección. También con una metodología cualitativa, Torkelson et al., (2007), al analizar los estresores y las estrategias de afrontamiento colectivos, encontraron que, en algunos casos, los trabajadores buscaban el apoyo de la dirección, mientras que, en otros, las estrategias colectivas se dirigían a presionar a los directivos para que mejorasen las condiciones.

En resumen, la investigación existente muestra que los líderes influyen no sólo en el estrés y la salud de sus subordinados de forma individual, sino también en los de sus unidades de trabajo como un todo. En primer lugar, influyen sobre el ambiente social del trabajo a nivel de grupo y contribuyen a crear un sentido compartido de realidad social entre los subordinados. También pueden influir en los valores y creencias que contribuyen a generar un sentido compartido de valor y misión. Esta interpretación compartida de las realidades sociales tiene efectos directos sobre las emociones y afectos compartidos y se relaciona con el afrontamiento co-activo y colectivo. Las emociones y el afrontamiento compartidos están

influidos también directamente por el liderazgo. Todos estos procesos, a su vez, tienen efectos directos e indirectos sobre el bienestar de los subordinados, tanto individual como colectivamente.

Recientemente, varios autores están retando las concepciones tradicionales de liderazgo que se centran en la conducta y acciones de los líderes individuales. Para ello, utilizan el concepto de “liderazgo compartido” introducido por Yukl (1998) y definido como “un proceso dinámico e interactivo de influencia entre personas de un grupo cuyo objetivo es llevarse mutuamente al logro de las metas grupales, organizacionales o ambas” (Pearce y Conger, 2003, p. 1). La evaluación del liderazgo compartido implica un cambio del foco individual de la mayor parte de la investigación sobre liderazgo. Es el grupo el que, de forma colectiva, realiza conductas de liderazgo, y su evaluación implica determinar en qué medida la visión de este hecho es compartida por los miembros del grupo. Por otro lado, parece que existen varias formas de liderazgo compartido: 1) el rol de liderazgo que fluye de persona a persona conforme un equipo pasa a través de diferentes actividades y etapas; 2) la existencia de poca diferenciación del rol de liderazgo en el grupo, siendo el grupo el que realiza, de forma colectiva, las conductas de liderazgo; 3) cuando las personas desempeñan el rol dividiendo las responsabilidades de liderazgo; 4) mediante la influencia lateral entre los miembros del equipo; o 5) cuando la influencia fluye en cualquier dirección. Así pues, en los últimos tiempos, aparecen nuevas formas de liderazgo que requieren nuevos modelos conceptuales y análisis empíricos.

De hecho, el liderazgo compartido será particularmente crítico al tratar con tareas complejas e interdependientes y con la creación de conocimiento. Existe alguna evidencia empírica que muestra que el liderazgo compartido es un predictor importante de la eficacia del equipo (Pearce y Sims, 2002). Sin embargo, hasta donde sabemos, ningún estudio se ha centrado en las implicaciones y consecuencias del liderazgo compartido para la salud y el bienestar de los miembros del equipo y para los equipos. Dada la importancia

de estas nuevas formas de liderazgo, este es un asunto que ha de incluirse en la agenda de investigación del futuro inmediato.

Según Grath (2010), el estrés laboral es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas).

Así mismo Leka (2004) menciona que estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.

Sin embargo, Norfolk (2000) describe el estrés como un ingrediente inevitable de la vida, similar al hambre o a la sed. Esta afirmación supone que todos tenemos estrés, el problema surge cuando esa tensión producida en el organismo ante un estímulo es negativa y agobia a las personas.

En conclusión, podemos decir que el estrés laboral se presenta frente a situaciones de exigencia que conlleva a sentir una frustración en el trabajador dentro de su centro de labores lo que modifica su capacidad competitiva.

#### **2.2.2.8. Fisiopatología del Estrés**

El científico Hans Selye (1951) introdujo el modelo del Síndrome de Adaptación General, mostrando en tres fases los efectos que el estrés tiene en el cuerpo:

**a. Reacción de alarma.**

El organismo se defiende de un estímulo estresante, mediante la alteración a nivel del sistema nervioso con las típicas manifestaciones de sequedad de boca, pupilas dilatadas, sudoración, tensión muscular, taquicardia, aumento de frecuencia respiratoria, aumento de la tensión arterial, aumento de la síntesis de glucosa.

A nivel del sistema endocrino, se dan alteraciones en el hipotálamo, hipófisis y glándulas suprarrenales, secretando mayor cantidad de hormonas como la adrenalina, noradrenalina y la ACTH.

**b. Estado de resistencia.**

Cuando el organismo no ha tenido tiempo suficiente para enfrentarse a la amenaza de agentes lesivos físicos, químicos, biológicos o sociales, tiende a proseguir su adaptación de manera progresiva. Disminuye su capacidad de respuesta debido a la fatiga y suele haber un equilibrio entre el medio interno y externo de la persona. El organismo de esta manera puede resistir por mucho el tiempo el estrés, en caso contrario se avanza a la siguiente fase.

**c. Fase de agotamiento.**

Siendo que la energía de adaptación es limitada, cuando la situación de estrés persiste o adquiere más intensidad, se pueden llegar a sobrepasar la capacidad de resistencia. El organismo entra en un estado de deterioro con pérdida importante de las capacidades fisiológicas y se reducen al mínimo sus capacidades de interrelación con el medio, llegando a tener alteraciones psicosomáticas.

### **2.2.2.9. Causas del Estrés Laboral**

Según Peiró (1992). Los desencadenantes del estrés laboral son los siguientes:

#### **a. Estresores**

El estrés es causado por situaciones estresores. Un estresor o situación estresante es cualquier estímulo o situación que provoca la respuesta de estrés en el profesional. Existen dos tipos de estresores:

Estresores psicosociales. Son situaciones personales y específicas que causan estrés a una persona por el significado que tienen para ellas.

Estresores biogénicos. Son situaciones que generalmente producen o disparan la respuesta de estrés por su sola presencia.

#### **c) Factores psicosociales en el trabajo**

Estos factores psicosociales tienen que ver con las percepciones, experiencias y expectativas del trabajador con respecto a su desarrollo personal y relaciones humanas. El estrés influye directamente en el aspecto psicosocial del trabajo, por lo que es muy importante estudiarlo y analizarlo.

Dentro de los factores psicosociales, tenemos la situación del ambiente laboral, la satisfacción laboral y las características personales del trabajador. El clima organizacional implica desde la organización, administración y sistemas de trabajo hasta la calidad de las relaciones humanas.

Dentro de las características personales del trabajador podemos considerar su estilo de vida, sus experiencias, expectativas, la estabilidad laboral, en nivel de salud y el bienestar familiar.

A continuación se presentan los principales factores psicosociales que condicionan el estrés laboral:

a. En el desempeño Profesional:

- Trabajo con alto grado de dificultad y demanda de atención.
- Funciones contradictorias.
- Creatividad e iniciativa restringidas.
- Actividades de gran responsabilidad.
- Amenaza de demandas laborales.

b. Administración:

- Liderazgo inadecuado.
- Mala utilización de las habilidades del trabajador.
- Inadecuada delegación de responsabilidades.
- Relaciones laborales ambivalentes.
- Manipulación del trabajador.
- Motivación deficiente.
- Falta de oportunidades de capacitación.
- Falta de reconocimiento a los logros y desempeño laboral.
- Remuneración no equitativa.

c. Organización y funciones:

- Desinformación y rumores
- Conflicto de autoridad
- Planificación deficiente
- Trabajo burocrático
- Funciones mal definidas

d. Actividades:

- Cargas de trabajo excesivas.
- Ritmo de trabajo apresurado.
- Actividades laborales múltiples.
- Competencia excesiva y destructiva.
- Poca satisfacción laboral.

e. Clima de trabajo:

- Condiciones físicas inadecuadas.
- Espacio físico restringido.
- Exposición a riesgo físico constante.
- Ambiente laboral conflictivo.
- Trabajo conflictivo y con miramientos.
- Menosprecio del trabajador.
- Jornadas de trabajo excesivas.
- Duración indefinida de la jornada.

f. Empresariales:

- Política inestable de la empresa.
- Falta de soporte jurídico por la empresa.
- Sueldos insuficientes.
- Falta de un buen seguro médico.
- Falta de estabilidad laboral.

#### **2.2.2.10. Signos del Estrés:**

Los principales signos del estrés son:

- Agotamiento psicológico.
- Estados de confusión.
- Alteraciones psicósomáticas:
  - Cardiopatías.
  - Accidentes cerebro vascular.
  - Cuadros respiratorios agudos.
  - Ataque de pánico.
  - Enfermedades en la piel.
  - Escalofríos, estremecimiento, fiebre intermitente.
  - Padecimientos de garganta: anginas, disfonías.
  - Inflamación de ganglios.
  - Dolor o debilidad muscular.
  - Fatiga extrema.
  - Jaquecas.
  - Dolores articulares (sin inflamación ni hinchazón).
- Síntomas psicofísicos: pérdida de memoria, confusión, perturbaciones visuales.
- Trastornos del sueño.

Mientras más tiempo dure una situación estresante, mayor será el desgaste del organismo.

#### **2.2.2.11. Consecuencias del Estrés**

El estrés laboral produce una serie de consecuencias y efectos negativos, según Gándara (1998) los más comunes son los siguientes:

a. Consecuencias a nivel fisiológico:

Se presentan casos de taquicardia, aumento de la tensión arterial, sudoración, alteraciones del ritmo respiratorio, aumento de la tensión muscular, aumento de la glucemia en sangre, aumento del metabolismo basal, aumento del colesterol, inhibición del sistema inmunológico, sensación de nudo en la garganta y dilatación de pupilas. Enfermedades de la piel y caída de pelo.

b. Consecuencias a nivel cognitivo:

Surge la sensación de preocupación, indecisión, bajo nivel de concentración, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica y sentimientos de falta de control.

c. Consecuencias a nivel psicomotor :

Se presenta cuando se habla rápido, tartamudea, voz entrecortada, imprecisión, explosiones emocionales, consumo de drogas legales como tabaco y alcohol, exceso de apetito, falta de apetito, conductas impulsivas, risas nerviosas y bostezos excesivos. Trastornos sexuales, ansiedad, fobias, insomnio y trastornos alimenticios.

### **2.2.2.12. El Estrés Laboral como síntoma de una organización**

Según Moreno (1991) en su Manual de psicología clínica aplicada, un síntoma es algo que no funciona en una persona, algo que no anda bien y causa malestar. El síntoma se caracteriza por ser una queja constante y repetitiva e implica un significado para el que lo padece, es el signo del algo que va más allá del síntoma, cobra incluso la característica de ser una sustitución de un conflicto interno.

Cuando las personas tenemos conflictos internos que no podemos asumir porque son de carácter inconsciente, es decir, no conciliables con nuestra manera de vivir y pensamientos, tendemos a hacer síntomas que si analizáramos de cerca, tienen un significado muy particular para cada uno de nosotros. El síntoma nos sirve como representante en la realidad de algo inconsciente que no queremos saber de nosotros mismos: una falla.

Las organizaciones pueden ser analizadas como las personas a una mayor escala. Al igual que una persona, una organización tiene sus fallas y sus síntomas. El estrés laboral puede adquirir el status de síntoma cuando rebela un conflicto interno que la misma organización no puede admitir o no quiere saber, un malestar o queja constantes y repetitivos.

Un síntoma tiene la característica de ser repetitivo, se puede intentar eliminarlo atacándolo directamente sin ver las causas inconscientes que lo activan, pero luego de una momentánea desaparición o disminución, volverá y hasta con más fuerza o de otra manera, pero que significará lo mismo.

Cuando los trabajadores de una organización se quejan constantemente de estrés laboral, considerando todas sus características, se tiene que analizar si se trata de un síntoma en la organización o algo que ocurre de manera muy casual y no continua.

Una persona que no quiere ver más allá de su síntoma, no quiere saber la verdadera raíz de su problema porque inconscientemente implicaría una falla o falta en él y las fallas son muy difíciles de admitir. De la misma manera, una organización que no realiza un análisis profundo de su cultura organizacional y las fallas en ella, no quiere saber que hay algo que no funciona, no quiere saber de sus fallas o faltas.

### **2.2.2.13. Tratamiento y prevención del Estrés**

El mejor tratamiento del estrés laboral es través del análisis de la cultura organizacional y sus fallas.

Una organización que ataca el estrés laboral como un problema conductual de los trabajadores, obtendrá los mismos resultados que una persona tratando sólo el síntoma: al cabo de un tiempo sin estrés, éste volverá con más fuerza o bajo una forma diferente. Por lo tanto, no funciona que una organización no cambie absolutamente nada de su cultura organizacional pero les dé un “respiro” a sus trabajadores de vez en cuando para mantenerlos contentos.

Según Pérez Jáuregui (2000) para prevenir el estrés laboral se debe plantear bien los objetivos de una organización y sobretodo en qué lugar se está colocando a sus trabajadores: como sujetos u objetos. Se debe definir cuál y cómo será la cultura organizacional.

Podríamos mencionar varias estrategias para tratar y prevenir el estrés laboral:

#### **a. Atención Individual del Problema**

Mediante programas de prevención primaria individual donde el empleado sienta que es importante y recibe información sobre el estrés, sus causas y la forma de controlarlo a través de la educación para la salud de los trabajadores para ayudarlos a desarrollar habilidades personales que les permitan reducir el problema como solución de los conflictos, conducta asertiva, manejo del tiempo y en general el desarrollo de mejores relaciones humanas.

Mejorar el clima organizacional: la alimentación adecuada, ejercicio físico moderado, gradual y progresivo, ritmos de sueño adecuados, propiciar las actividades recreativas y evitar la vida sedentaria.

## **b. Medidas Organizacionales**

Reducir al máximo las situaciones generadoras de situaciones estresantes dentro de la organización. Mejorar la estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura organizacional, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación del personal.

Las medidas de cambio de una organización no tienen que ver sólo con la mejora de la infraestructura física, sino con la reestructuración de los procesos y tareas, que permita desarrollar las capacidades del trabajador, mejorar sus formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

El cambio debe ser gradual con la adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la organización y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

En conclusión el estrés laboral es un problema frecuente y pocas veces pasado de lado en las organizaciones, sin embargo es necesario analizar si se trata de un síntoma de que algo anda mal en la organización. Generalmente, en las organizaciones se trata a los trabajadores como objetos de explotación, y no sujetos de necesidades y deseos, esto marca una falla muy grande en cualquier grupo de colaboradores que puede ocasionar que exista un síntoma en la organización. El tratar este problema no es fácil porque requiere un cambio de la organización en su relación con

el saber acerca de sus fallas para poder admitirlas y saber qué hacer con ellas: la toma de consciencia. Puede que parezca una tarea fácil, pero no lo es, es un trabajo de análisis profundo porque implica revisar cada detalle de la cultura organizacional de quienes conforman la institución. Es posible tratar y prevenir el estrés laboral mediante análisis profundo de la cultura organizacional.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:**

a. Satisfacción laboral:

“Es el conjunto de sentimientos y emociones que un empleado percibe como favorables o desfavorables al momento de analizar su trabajo”. (Jose Newstrom & Karol Davis, 2003)

b. Satisfacción:

“Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo”. (Oliver, 1997)

c. Laboral:

Es la capacidad humana de transformar la naturaleza la que en un estadio histórico determinado de su evolución creó las condiciones que permitieron, primero, la acumulación original de capital y más tarde, el despliegue de la industria, la configuración de mercados compatibles con la extensión y los requerimientos de la circulación a escala nacional e internacional. El trabajo, la posibilidad del hombre de adecuar especialmente el entorno a sus necesidades es, en definitiva, la condición de su misma supervivencia. (Rieznik, 2001)

d. Estrés laboral

Es un estrés propio de las sociedades industriales que se presenta frente a situaciones de exigencia y fracaso que el trabajador puede sentir dentro de su centro de labores lo que puede disminuir su capacidad. (Rocañín, 2004)

e. Trabajador

Es la persona física que con la edad mínima prestan sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución. (Jasone Mondragón Lasagabaster)

## **2.4. HIPÓTESIS**

### **2.4.1. Hipótesis General:**

El nivel de satisfacción laboral se relaciona con el estrés de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- a. Los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna demuestran un nivel alto de satisfacción laboral, 2017.
- b. Los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna demuestran un bajo nivel de estrés, 2017.

## **2.5. VARIABLES**

## 2.5.1- OPERACIONALIZACIÓN DE LA PRIMERA VARIABLE

Tabla 1. Operacionalización de la variable "Satisfacción Laboral"

VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TIPO DE VALOR	TIPO DE VARIABLE
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes sentimentales, estados de ánimo y comportamiento en relación con sus superiores, condiciones físicas de trabajo, participación en decisiones, satisfacción y reconocimiento.  (Diosveni, 2010)	a. Relación con sus Superiores  b. Condiciones Físicas  c. Participación en Decisiones  d. Satisfacción con su trabajo  e. Reconocimiento	Cuestionario de Satisfacción Laboral  (Sotomayor, 2012)	- Nivel de relación con sus Superiores  - Nivel de Condiciones Físicas  - Nivel de Participación en las Decisiones  - Nivel de Satisfacción con su trabajo  - Nivel de Reconocimiento	1= Muy insatisfecho  2= Bastante Insatisfecho  3= Algo Insatisfecho  4= Indiferente  5= Algo Satisfecho  6= Bastante Satisfecho  7= Muy Satisfecho	CATEGÓRICO  ORDINAL

Fuente: Diosveni, 2010 y Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

## 2.5.2- OPERACIONALIZACIÓN DE LA SEGUNDA VARIABLE

Tabla 2. Operacionalización de la variable "Estrés Laboral"

VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	TIPO DE VALOR	TIPO DE VARIABLE
<b>ESTRÉS LABORAL</b>	Según Martínez Selva (2004) el estrés laboral surge de un desajuste entre las capacidades del individuo y las exigencias de su trabajo, que puede ser crónico, cuando la persona no puede recuperarse completamente durante un periodo laboral, o agudo, tratándose entonces de corta duración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Agotamiento Emocional</li> <li>b. Despersonalización</li> <li>c. Realización Personal</li> </ul>	<p>MBI</p> <p>(INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de Agotamiento Emocional</li> <li>- Nivel de Despersonalización</li> <li>- Nivel de Realización Personal</li> </ul>	<p>1= NUNCA</p> <p>2= ALGUNAS VECES AL AÑO</p> <p>3= ALGUNAS VECES AL MES</p> <p>4= ALGUNAS VECES A LA SEMANA</p> <p>5= DIARIAMENTE</p>	<p>CATEGORICO</p> <p>ORDINAL</p>

Fuente: Martínez Selva (2004) y Cuestionario de "Estrés Laboral"

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación del presente trabajo es básica, porque está orientado a contribuir con nuevos conocimientos en el campo de la ciencia empresarial, con aportes relacionadas con las características de las variables de satisfacción laboral y estrés laboral.

El nivel de investigación es de naturaleza explicativa, busca determinar las causas del problema en estudio.

##### **3.1.1. Diseño de la investigación**

El diseño aplicado a la investigación es de tipo no experimental, es un diseño en el que no se ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables de estudio solo se observará los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

De acuerdo con Hernández, et al (2010) el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para dar respuesta a las preguntas de investigación. En ese sentido la presente investigación se encuentra enmarcada por las

características propias del nivel explicativo con un diseño transversal de tipo relacional - causal, transaccional, no experimental porque no se manipulará ninguna variable. Se basa únicamente en la observación del fenómeno tal y conforme se da en contexto natural, para después analizarla.

### **3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene como ámbito de estudio al órgano público del sistema administrativo de educación, denominado Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, en los aspectos relacionados a la satisfacción laboral y el nivel de estrés de los trabajadores.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1. Población**

Según Tamayo y Tamayo (1997) la población es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

En la presente investigación, la población está conformada por 52 trabajadores activos, que forman parte de la planilla continua de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna.

La población se encuentra distribuida de la siguiente manera:

**Tabla 3. Trabajadores en la DRSET**

DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE EDUCACIÓN DE TACNA	
<b>CARGO</b>	<b>Nº TRAB.</b>
Funcionarios	5
Especialistas	26
Profesionales	8
Técnicos	11
Auxiliares	2
<b>Total</b>	<b>52</b>

**Fuente:** Cuadro de Asignación de personal de la DRSET

### 3.3.2. Muestra

La investigación considerará la totalidad de la población por lo que es un estudio censal.

## 3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

### 3.4.1. Técnicas para la Recolección de Datos

Con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos se ha utilizado como técnica: la encuesta, esta se clasifica como directa, dado que los datos obtenidos de la unidad de análisis, los trabajadores de la de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, corresponden a los objetivos del presente trabajo.

La encuesta es una aplicación específica del método cuantitativo porque ha permitido proveer datos numéricos para los exámenes estadísticos, evaluar y determinar la relación entre las variables.

El proceso de desarrollo de la investigación, tomó como necesario dos instrumentos, un cuestionario para determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna aplicando los criterios de respuesta de la escala de Likert, de acuerdo a las siguientes categorías:

- 7 : Muy satisfecho
- 6 : Bastante satisfecho
- 5 : Algo satisfecho
- 4 : Indiferente
- 3 : Algo insatisfecho
- 2 : Bastante insatisfecho
- 1 : Muy insatisfecho

Los puntajes asignados a cada una de las alternativas de la escala de Licker van desde 1 a 7 puntos. Cuando el enunciado coincide con lo percibido en la realidad le corresponde (5) puntos, y cuando no hay ninguna coincidencia el puntaje es (1). La suma de los puntajes obtenidos, serán categorizados en una escala de valoración que determina el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna.

Y otro, para determinar el nivel de estrés laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna aplicando los criterios de respuesta de la escala de Likert, de acuerdo a las siguientes categorías:

- 5 : Diariamente
- 4 : Algunas veces a la semana
- 3 : Algunas veces al mes
- 2 : Algunas veces al año
- 1 : Nunca

Los puntajes asignados a cada una de las alternativas en ambos cuestionarios es de la escala de Licker van desde 1 a 5 puntos. Cuando el enunciado coincide con lo percibido en la realidad le corresponde (5) puntos, y cuando no hay ninguna coincidencia el puntaje es (1).

La suma de los puntajes obtenidos, serán categorizados en una escala de valoración que determina el nivel de estrés laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna.

### 3.4.2. Instrumentos

Para obtener la información se ha utilizado como instrumentos el cuestionario de satisfacción Laboral de (Flor Sotomayor Quenta, 2013) y para la segunda variable de Estrés Laboral el cuestionario por “Maslach Burnout Inventory”

Estos medios de recolección de datos están compuestos por un conjunto de preguntas cerradas, con alternativas u opciones de respuesta, con el objetivo de generar datos necesarios para alcanzar los objetivos de estudio.

Las alternativas para nuestro cuestionario de Satisfacción Laboral que se van a evaluar son:

1 = Muy Insatisfecho	2 = Bastante Insatisfecho	3 = Algo Insatisfecho	4 = Indiferente	5 = Algo Satisfecho	6 = Bastante Satisfecho	7 = Muy Satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

Las alternativas para nuestra escala de clima organizacional que se van a evaluar son:

1 = Nunca	2 = Algunas veces al año	3 = Algunas veces al mes	4 = Algunas veces a la semana	5 = Diariamente
-----------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------	-----------------

En el trabajo de investigación para la recolección de los datos, se han tomado instrumentos que han sido validados por jueces con amplio conocimiento en investigación quienes evaluaron las características de las estructuras de los cuestionarios, de Satisfacción Laboral y Estrés.

### **3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

El instrumento de la variable de Satisfacción Laboral se consideró el test elaborado por Flor Sotomayor Quenta (2012).

Para el instrumento de la segunda variable denominada Estrés Laboral se utilizó el cuestionario de "Maslach Burnout Inventory" utilizado por Buzzetti (2005)

Ambos instrumentos fueron validados por cuatro expertos de la UAP-Filial Tacna: El Dr. Oscar Cáceres, Dr. Rafael Azocar, Mgr. Alex Valenzuela y para la parte estadística el Mgr. Mario Gauna.

Para establecer la fiabilidad de los instrumentos se utilizó la prueba estadística de Alfa de Cronbach la cual nos arrojó para el primer instrumento un valor de 0.884 y para el segundo instrumento 0.962.

### **3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

- a. Planeamiento del día y hora en que se solicitó la autorización para la aplicación de los instrumentos de la presente investigación.
- b. Coordinación con las diversas jefaturas dentro de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna para el acceso a los trabajadores que conforman cada una de sus áreas de gestión.
- c. Establecimiento del día y la hora para ejecución de la aplicación de los instrumentos de investigación.
- d. Administración y distribución de los instrumento a 52 trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna.
- e. Recojo de los instrumentos ya aplicados a trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna.
- f. Procesamiento de los resultados obtenido a la muestra, donde se usó el programa estadístico SPSS Versión 15.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de Resultados:

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

#### Escala de Alpha de Cronbach

ESCALA	SIGNIFICADO
-1.00 a 0.00	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y se aproxima a cero significa que el instrumentos es de baja confiabilidad. En base a la Escala de Lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores cercanos a 1 implica que está muy en desacuerdo con lo afirmado y los valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo con lo afirmado.

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 15 es el siguiente:

**Tabla 4. Alpha de Cronbach: Satisfacción Laboral**

ALFA DE CRONBACH	MUESTRA
0.884	50

**Fuente:** Cuestionario de “Satisfacción Laboral”

**Interpretación:**

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.884 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Satisfacción Laboral” es de fuerte confiabilidad.

**Tabla 5. Alpha de Cronbach: Estrés Laboral**

ALFA DE CRONBACH	MUESTRA
0.962	50

**Fuente:** Cuestionario de “Estrés Laboral”

**Interpretación:**

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.962 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Estrés laboral” es de alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado de influencia que existe entre la variable, las dimensiones y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

#### 4.1.1. Relación Variable – Dimensión

El instrumento para medir la variable “Satisfacción laboral” cuenta con cinco dimensiones, mientras que el estrés laboral con tres dimensiones. A continuación se establece las preguntas que corresponden a cada dimensión.

**Tabla 6. Variable Independiente: Relación Dimensión - Ítems**

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS
Satisfacción Laboral	Satisfacción con la relación con sus superiores	1,2,3,4 y ,5
	Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	6,7,8,9 y,10
	Satisfacción con la participación en las decisiones	11, 12, 13, 14, 15 y 16
	Satisfacción con su trabajo	17,18,19 y 20
	Satisfacción con el reconocimiento	21, 22 y 23

**Fuente:** Cuestionario de “Satisfacción Laboral”

**Tabla 7. Variable Dependiente: Relación Dimensión - Ítems**

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS
Estrés Laboral	Agotamiento Emocional	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
	Despersonalización	5, 10,11, 15, 22
	Realización Personal	4,7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

**Fuente:** Cuestionario de “Estrés Laboral”

Para determinar el nivel obtenido en cada una de las variables, se plantean escalas de valoración que facilita el análisis global del comportamiento de las variables en estudio. Las escalas de valoración contienen los niveles según el puntaje acumulado en el proceso de tabulación de respuestas de los encuestados. Las escalas de valoración son las siguientes:

**Tabla 8. Escala de Valoración para la Variable Satisfacción Laboral**

NIVELES	PUNTAJE
Alto nivel de satisfacción laboral	116 - 161
Moderado nivel de satisfacción laboral	70 - 115
Bajo nivel de satisfacción laboral	23 - 69

**Fuente:** Cuestionario de "Satisfacción Laboral"

**Tabla 9. Escala de Valoración para la Variable Estrés Laboral**

NIVELES	PUNTAJE
Elevado nivel de estrés	84 - 110
Moderado nivel de estrés	53 - 83
Bajo nivel de estrés	22 - 52

**Fuente:** Cuestionario de "Estrés Laboral"

#### 4.1.2. Análisis Estadísticos sobre Satisfacción Laboral

##### a. Análisis por Dimensión de las variables:

Tabla 10.

##### Dimensión 01: "Satisfacción con la relación con sus superiores"

DIMENSIÓN	N	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
Satisfacción con la relación con sus superiores	52	5.68	1.04

DIMENSIÓN	N	SUMATORIA
Satisfacción con la relación con sus superiores	52	28.38

ITEMS	MEDIA	DESV. TIPICA
1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado	5,22	1,055
2. La supervisión que ejercen sobre usted	6,22	,910
3. Las relaciones personales con sus superiores	5,70	,886
4. La forma en que sus superiores juzgan su tarea	5,50	1,249
5. El apoyo que recibe de sus superiores	5,74	1,103

**Fuente:** Cuestionario sobre: Satisfacción Laboral

### Escala de valoración

NIVELES	PUNTAJES
Adecuadas relaciones con superiores	21 – 35
Inadecuadas relaciones con superiores	5 - 20

#### INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla N° 10 representa el comportamiento medio de la dimensión denominada "Satisfacción con la relación con sus superiores". El resultado medio general obtenido fue de 5.676 y una desviación típica de 1.0406, lo que implica que existe similitud entre las respuestas. Asimismo la sumatoria de las medias de cada ítem alcanza el valor de 28.38 que según la escala de valoración alcanza un adecuado nivel de relación con superiores, lo que permite concluir que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna tienen una apreciación positiva sobre la relación que mantiene con sus superiores. Con respecto a los niveles, en esta dimensión se encontró que el 90% de la población mantienen una adecuada relación con sus superiores mientras que para el 10% son inadecuadas.

**Tabla 11. Niveles de la dimensión "Satisfacción con la relación con sus superiores"**

DIMENSIÓN	NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción con la relación con sus superiores	Adecuadas relaciones con superiores	45	90%
	Inadecuadas relaciones con superiores	5	10%

**Fuente:** Tabla 10

**Tabla 12.**

**Dimensión 02: “Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo”**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN TÍPICA</b>
Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	52	5.41	0.92

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N</b>	<b>SUMATORIA</b>
Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	50	27.04

<b>ITEMS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>
6. La ventilación de su lugar de trabajo	5.860	0.756
7. La iluminación de su lugar de trabajo	5.400	0.926
8. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	5.440	1.013
9. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	4.960	1.106
10. La temperatura de su local de trabajo	5.380	0.780

**Fuente:** Cuestionario sobre: Satisfacción Laboral

### Escala de valoración

NIVELES	PUNTAJES
Adecuadas condiciones físicas en el trabajo	21 – 35
Inadecuadas condiciones físicas en el trabajo	5 - 20

#### INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla N° 12 representa el comportamiento medio de la dimensión denominada "Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo". El resultado medio general obtenido fue de 5.408 y una desviación típica de 0.916, lo que implica que existe bastante similitud entre las respuestas. Asimismo la sumatoria de las medias de cada ítem alcanza el valor de 27.040 que según la escala de valoración alcanza adecuado nivel en lo que respecta a las condiciones físicas en el trabajo lo que permite concluir que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna tienen una apreciación positiva sobre las condiciones físicas dentro de su institución. Con respecto a los niveles, en esta dimensión se encontró que el 96% de la población siente que mantiene adecuadas condiciones físicas en el trabajo mientras que para el 4% son inadecuadas.

**Tabla 13. Niveles de la dimensión "Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo"**

DIMENSIÓN	NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	Adecuadas condiciones físicas en el trabajo	48	96%
	Inadecuadas condiciones físicas en el trabajo	2	4%

**Fuente:** Tabla 12

**Tabla 14.****Dimensión 03: “Satisfacción con la participación en las decisiones”**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>
Satisfacción con la participación en las decisiones	50	5.76	0.94

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N</b>	<b>SUMATORIA</b>
Satisfacción con la participación en las decisiones	52	34.56

<b>ITEMS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>
11. El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales	5.560	0.972
12. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	5.700	1.035
13. Su participación en las decisiones de su oficina	5.660	0.982
14. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución	6.200	1.245
15. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución	5.520	1.249
16. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	5.920	1.122

**Fuente:** Cuestionario sobre: Satisfacción Laboral

### Escala de valoración

NIVELES	PUNTAJES
Adecuado nivel de participación en las decisiones	25 – 42
Inadecuado nivel de participación en las decisiones	6 - 24

#### INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla N° 14 representa el comportamiento medio de la dimensión "Satisfacción con la participación en las decisiones". El resultado medio general obtenido fue de 5.760 con una desviación típica de 0.939, lo que significa que las respuestas obtenidas por los trabajadores son bastantes similares. Asimismo la sumatoria de las medias de cada ítem fue de 34.560 que según la escala de valoración alcanza un adecuado nivel de participación en las decisiones, lo que permite concluir que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna tienen una participación adecuada en las decisiones que se toman en el área que laboran. Con respecto a los niveles, en esta dimensión se encontró que el 96% de la población mantienen un adecuado nivel de participación en las decisiones mientras que para el 4% son inadecuadas.

**Tabla 15. Niveles de la dimensión "Satisfacción con la participación en las decisiones"**

DIMENSIÓN	NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción con la participación en las decisiones	Adecuado nivel de participación en las decisiones	48	96%
	Inadecuado nivel de participación en las decisiones	2	4%

**Fuente:** Tabla 14

**Tabla 16.**

**Dimensión 04: “Satisfacción con su trabajo”**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>
Satisfacción con su trabajo	50	5.31	1.15

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N</b>	<b>SUMATORIA</b>
Satisfacción con su trabajo	52	21.22

<b>ITEMS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>
17.Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	5.840	1.076
18.Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	5.880	1.365
19.La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo	4.700	1.055
20.Los objetivos y metas que debe alcanzar	4.800	1.088

**Fuente:** Cuestionario sobre: Satisfacción Laboral

### Escala de valoración

NIVELES	PUNTAJES
Adecuada satisfacción con su trabajo	17 – 28
Inadecuada satisfacción con su trabajo	4 - 16

#### INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla N° 16 representan el comportamiento medio de la dimensión denominada "Satisfacción con su trabajo". El resultado medio general obtenido fue de 5.305 con una desviación típica de 1.146, que significa que las respuestas de los trabajadores son similares. Asimismo la sumatoria de las medias de cada ítem es de 21.220 que según la escala de valoración alcanza el nivel adecuado de satisfacción con su trabajo, lo que permite concluir que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna demuestran una actitud positiva con el trabajo que viene desempeñando en el área de gestión al cual pertenece. Con respecto a los niveles, en esta dimensión se encontró que el 96% de la población mantienen una adecuada satisfacción con su trabajo mientras que para el 4% son inadecuadas.

**Tabla 17. Niveles de la dimensión "Satisfacción con su trabajo"**

DIMENSIÓN	NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción con su trabajo	Adecuada satisfacción con su trabajo	48	96%
	Inadecuada satisfacción con su trabajo	2	4%

**Fuente:** Tabla 16

**Tabla 18.**

**Dimensión 05: “Satisfacción con el reconocimiento”**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>
Satisfacción con el reconocimiento	52	5.553	0.96

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N</b>	<b>SUMATORIA</b>
Satisfacción con el reconocimiento	52	16.66

<b>ITEMS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>
21. Las oportunidades de ascenso que tiene	4.980	0.999
22. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución	5.780	0.954
23. El salario que usted recibe	5.900	0.931

**Fuente:** Cuestionario sobre: Satisfacción Laboral

**Escala de valoración**

<b>NIVELES</b>	<b>PUNTAJES</b>
Adecuada satisfacción con el reconocimiento	12 – 21
Inadecuada satisfacción con el reconocimiento	3 - 11

### **INTERPRETACIÓN:**

Los resultados de la Tabla N° 18 representa el comportamiento medio de la dimensión denominada "Satisfacción con el reconocimiento". El resultado medio general obtenido fue de 5.553 con una desviación típica de 0.962, que significa que las respuestas de los trabajadores son similares. Asimismo la sumatoria de las medias de cada ítem alcanza el valor de 16.660 que según la escala de valoración alcanza una adecuada satisfacción con el reconocimiento por parte de sus colegas, lo que permite concluir que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna tienen una positiva apreciación sobre el nivel de reconocimiento que percibe por parte de su entorno laboral. Con respecto a los niveles, en esta dimensión se encontró que el 96% de la población mantienen una adecuada satisfacción con el reconocimiento mientras que para el 4% son inadecuadas.

**Tabla 19. Niveles de la dimensión "Satisfacción con el reconocimiento"**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfacción con el reconocimiento	Adecuada satisfacción con el reconocimiento	48	96%
	Inadecuada satisfacción con el reconocimiento	2	4%

**Fuente:** Tabla 18

## b. Análisis General de Satisfacción Laboral

**Tabla 20. Resumen del análisis estadístico**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN TÍPICA</b>
Satisfacción con la relación con sus superiores	28,38	1.04
Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	27.04	0.92
Satisfacción con la participación en las decisiones	34.56	0.94
Satisfacción con su trabajo	21.22	1.15
Satisfacción con el reconocimiento	16.66	0.96

**Fuente:** Resultados de cada tabla

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>SUMATORIA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>
Estilo integral	127.86	5.01

### Escala de valoración

<b>NIVELES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Alto nivel de satisfacción laboral	116 - 161
Moderado nivel de satisfacción laboral	70 - 115
Bajo nivel de satisfacción laboral	23 - 69

### INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla N° 20 representa el comportamiento medio de la variable denominada "Satisfacción laboral". El resultado de la sumatoria de las medias de las cinco dimensiones es de 127.86, que según la escala de valoración de la variable alcanza un nivel alto de satisfacción laboral el cual permite llevar un buen desempeño laboral dentro de la institución a la cual pertenecen, la sumatoria de cada desviación típica es de 5.01, que significa que las respuestas de los trabajadores sobre cada dimensión son similares. Este resultado permite concluir que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna tienen una identificación con su institución y buscan generalmente crear un clima laboral armónico compartiendo y reflejando su satisfacción laboral al momento de desempeñar sus funciones. Con respecto a los niveles, en este análisis general de la variable Satisfacción Laboral se encontró que el 90% de la población mantienen un alto nivel de satisfacción laboral, mientras que para el 10% es moderada.

**Tabla 21. Niveles de la variable "Satisfacción Laboral"**

VARIABLE	NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción Laboral	Alto nivel de satisfacción laboral	45	90%
	Moderado nivel de satisfacción laboral	5	10%
	Bajo nivel de satisfacción laboral	0	0%

**Fuente:** Tabla 20

### INTERPRETACIÓN:

La tabla 21 nos permite comprobar que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna tienen un alto nivel de Satisfacción Laboral.

#### 4.1.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS SOBRE ESTRÉS LABORAL

##### a. Análisis por Dimensión:

Tabla 22. Dimensión 01: “Agotamiento Emocional”

DIMENSIÓN	N	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
Agotamiento Emocional	52	1.636	0.717

DIMENSIÓN	N	SUMATORIA
Agotamiento Emocional	50	14.720

ITEMS	MEDIA	DESV. TIPICA
1. Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo	1.820	0.560
2. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado	1.720	0.607
3. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado	1.920	0.665
6. Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa	1.720	0.948
8. Siento que mi trabajo me está desgastando	1.640	0.776
13. Me siento frustrado por el trabajo	1.440	0.787
14. Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo	1.460	0.676
16. Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa	1.460	0.788
20. Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades	1.540	0.646

**Fuente:** Cuestionario sobre: Estrés Laboral

#### Escala de valoración

NIVELES	PUNTAJES
Alta agotamiento emocional	28 – 45
Baja agotamiento emocional	9 - 27

### INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla N° 22 representa el comportamiento medio de la dimensión "Agotamiento Emocional". El resultado medio general obtenido fue de 1.636 con una desviación típica de 0.717, que significa que las respuestas de los trabajadores son bastante similares. Asimismo la sumatoria de las medias de cada ítems alcanzan el valor de 14.720 que según la escala de valoración alcanza el nivel de bajo de agotamiento emocional, lo que permite concluir que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna tienen una apreciación muy positiva con el entorno que lo rodea laboralmente lo cual evita el cansancio emocional. Con respecto a los niveles, en esta dimensión se encontró que el 100% de la población mantiene un bajo agotamiento emocional.

**Tabla 23. Niveles de la dimensión "Agotamiento Emocional"**

DIMENSIÓN	NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
Agotamiento Emocional	Alto agotamiento emocional	0	0%
	Bajo agotamiento emocional	50	100%

**Fuente:** Tabla 22

**Tabla 24.**

**Dimensión 02: "Realización Personal"**

---

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN TÍPICA</b>
Realización Personal	52	4.318	0.722

---

---

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N</b>	<b>SUMATORIA</b>
Realización Personal	52	34.540

---

ITEMS	MEDIA	DESV. TÍPICA
4. Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender	4.320	0.713
7. Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender	4.160	0.866
9. Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo	4.340	0.593
12. Me siento muy enérgico en mi trabajo	4.420	0.758
17. Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo	4.160	0.817
18. Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender	4.220	0.679
19. Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo	4.480	0.614
21. Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada	4.440	0.733

**Fuente:** Cuestionario sobre: Estrés Laboral

#### Escala de valoración

NIVELES	PUNTAJE
Alta realización personal	25 – 40
Baja realización personal	08 - 24

### **INTERPRETACIÓN:**

Los resultados de la Tabla N° 24 representan el comportamiento medio de la dimensión denominada "Realización Personal". El resultado medio general obtenido fue de 4.318 y una desviación típica de 0.722, que significa que las respuestas de los trabajadores son bastantes similares. Asimismo la sumatoria de las medias de cada ítem alcanzaron el valor de 34.540 que según la escala de valoración alcanza un nivel alto de realización personal, lo cual permite concluir que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna tienen claro el nivel de competencia que demuestran cada uno al cumplir con sus funciones laborales. Con respecto a los niveles, en esta dimensión se encontró que el 92% de la población mantiene una alta realización personal mientras que para el 80% es baja.

**Tabla 25. Niveles de la dimensión " Realización Personal"**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>NIVELES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Realización Personal	Alta realización personal	46	92%
	Baja realización personal	4	8%

**Fuente:** Tabla 24

**Tabla 26.****Dimensión 03: “Despersonalización”**

DIMENSIÓN	N	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
Despersonalización	52	1.660	0.875

DIMENSIÓN	N	SUMATORIA
Despersonalización	52	8.300

ITEMS	MEDIA	DESV. TIPICA
5. Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí, como si fuesen objetos impersonales	1.44	.675
10. Siento que me he hecho más duro con la gente	1.72	1.262
11. Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente	2.00	.833
15. Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente	1.34	.479
22. Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos problemas	1.80	1.125

**Fuente:** Cuestionario sobre: Estrés laboral

### Escala de valoración

NIVELES	PUNTAJES
Alto nivel de despersonalización	16 – 25
Bajo nivel de despersonalización	5 - 15

#### INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla N° 26 representan el comportamiento medio de la dimensión “Despersonalización”. El resultado medio general obtenido fue de 1.660 y una desviación típica de 0.875, que significa que las respuestas de los trabajadores son bastantes similares. Asimismo la sumatoria de las medias de cada ítems alcanzan un valor de 8.300 que según la escala de valoración se ubica en un bajo nivel de despersonalización, lo que permite concluir que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna tienen un bajo nivel del trastorno de despersonalización enfocado al área donde se desempeñan laboralmente. Con respecto a los niveles, en esta dimensión se encontró que el 90% de la población mantiene un bajo nivel de despersonalización mientras que para el 10% es alto el nivel.

**Tabla 27. Niveles de la dimensión "Despersonalización"**

DIMENSIÓN	NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
Despersonalización	Alto nivel de despersonalización	5	10%
	Bajo nivel de despersonalización	45	90%

**Fuente:** Tabla 26

## b. Análisis General de Estrés Laboral

Tabla 28. Resumen del análisis estadístico

DIMENSIONES	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
Agotamiento Emocional	14.720	0.717
Realización Personal	34.540	0.722
Despersonalización	8.300	0.875

Fuente: Resultados de cada tabla

CARACTERÍSTICA	SUMATORIA	DESV. TÍPICA
Estilo integral	57.560	2.314

### Escala de valoración

NIVELES	PUNTAJE
Elevado nivel de estrés	84 - 110
Moderado nivel de estrés	53 – 83
Bajo nivel de estrés	22 – 52

## INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla N° 28 representa el comportamiento medio de la variable denominada "Estrés laboral". El resultado de la sumatoria de las medias de las tres dimensiones es de 57.560 que según la escala de valoración de la variable alcanza un nivel moderado de estrés el cual permite llevar una vida laboral competente, la sumatoria de cada desviación típica es de 2.314, que significa que las respuestas de los trabajadores sobre cada dimensión son similares. Este resultado permite concluir que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna aplican adecuadamente la diversificación de sus funciones permitiendo que la distribución correcta de las mismas no interfiera en sus niveles de estrés y por lo tanto realicen sus funciones eficientemente. Con respecto a los niveles, en este análisis general de la variable de Estrés Laboral se encontró que el 84% de la población mantienen un moderado nivel de estrés mientras que para el 16% es baja.

**Tabla 29. Niveles de la variable "Estrés Laboral"**

VARIABLE	NIVELES	Frecuencia	Porcentaje
Estrés Laboral	Elevado nivel de estrés	0	0%
	Moderado nivel de estrés	42	84%
	Bajo nivel de estrés	8	16%

Fuente: Tabla 28

## INTERPRETACIÓN:

La tabla 29 nos permite comprobar que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna poseen un moderado nivel de estrés.

#### **4.1.4. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

##### **4.1.4.1. Verificación de las hipótesis específicas**

###### **4.1.4.1.1. Verificación de la Primera Hipótesis Específica**

###### **Los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna demuestran un nivel alto de satisfacción laboral, 2017**

Para contrastar la primera hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla N° 15 que contiene los resultados relacionados con el nivel de satisfacción laboral que tienen los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna. Para determinar el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores, se tomó en cuenta la sumatoria de las medias de las cinco dimensiones que corresponden a la variable Satisfacción Laboral, que alcanzó el valor de 127.86; este puntaje ubicado en la Escala de valoración se observa que se encuentra comprendido en el intervalo (116 - 161) que significa que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna presentan un nivel alto de satisfacción laboral.

Para profundizar el análisis y establecer un nivel de confianza a dichos resultados, se desarrollará la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, considerando las siguientes premisas:

$H_0 : \mu < 115$  Bajo nivel de satisfacción laboral

$H_0 : \mu \geq 115$  Alto nivel de satisfacción laboral

$\alpha : 5\%$  Nivel de significación

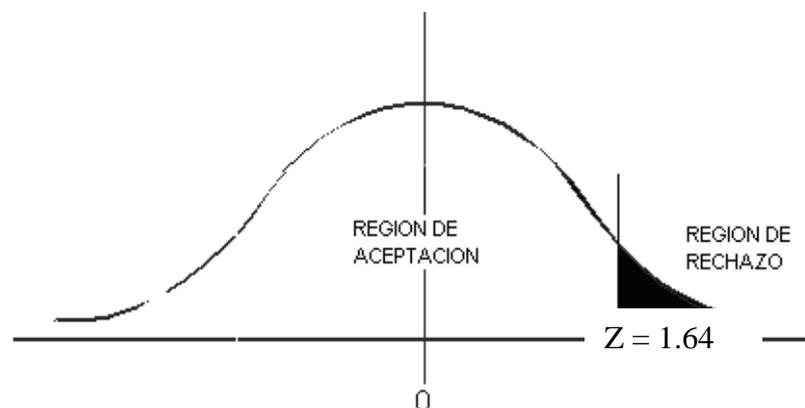
S : desviación típica de la variable = 5.01

Se reemplaza en la siguiente fórmula de la distribución "Z" los datos obtenidos del análisis estadístico, y se procede a ejecutar la prueba de hipótesis para la media de la siguiente forma:

$$Z_t = \frac{X - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

$$Z_t = \frac{127.86 - 115}{5.01 / \sqrt{52}}$$

Se tiene que el valor de  $Z = 37.23$



Como el valor del estadístico “Z” en tabla al 5% de significancia es de (1.64) y es menor que (37.23); significa que se rechaza la  $H_0$ ; y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Lo cual implica, que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna es alta, con un nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis de investigación planteada.

#### **4.1.4.1.2. Verificación de Segunda Hipótesis Específica**

##### **Los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna demuestran un bajo nivel de estrés.**

Para contrastar la segunda hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla N° 19 que contiene los resultados relacionados con el nivel de estrés laboral que demostraron los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna.

Para determinar el nivel de estrés laboral se tomó en cuenta la sumatoria de las medias de las tres dimensiones de la variable Estrés Laboral, el cual alcanzó el valor de 57.560; que según la escala de valoración de la variable alcanzo un bajo nivel de estrés laboral, lo que permite concluir que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna tienen un bajo nivel de estrés laboral.

Para profundizar el análisis y establecer un nivel de confianza a dichos resultados, se desarrollará la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, considerando las siguientes premisas:

$H_0 : \mu < 83$  Bajo nivel de estrés laboral

$H_1 : \mu \geq 83$  Alto nivel de estrés laboral

$\alpha : 5\%$  Nivel de significación

$n : 52$

$S : \Sigma$  desviación típica

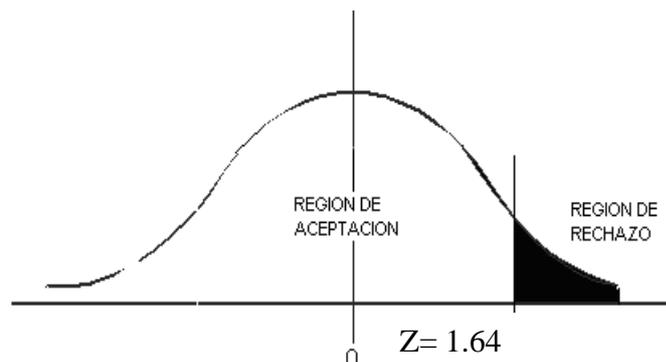
$X : \Sigma$  medias

Se reemplaza en la siguiente fórmula de la distribución "Z" los datos obtenidos del análisis estadístico, y se procede a ejecutar la prueba de hipótesis para la media de la siguiente forma:

$$Z = \frac{X - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

$$Z = \frac{57.56 - 83}{2.314 / \sqrt{52}}$$

Se tiene que el valor de  $Z = -77.798$



Como el valor del estadístico “Z” en tabla al 5% de significancia es de (1.64) y es menor que (-77.798); significa que se rechaza la  $H_0$ ; y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Lo cual implica, que el nivel de estrés laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna es baja, con un nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis de investigación planteada.

#### **4.1.4.1.3. Verificación de hipótesis general**

$H_0$ : El nivel de satisfacción laboral no se relaciona con el estrés de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017.

$H_1$ : El nivel de satisfacción laboral se relaciona con el estrés de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017.

Debido a que ambas variables son de carácter cualitativo, es que para contrastar la hipótesis general se utilizó el estadístico Chi cuadrado; cuyos resultados se indican en el siguiente cuadro resumen.

**Tabla 30. Valor de la Prueba Chi Cuadrado**

<b>COEFICIENTE DE PRUEBA DE HIPÓTESIS</b>	<b>VALOR</b>	<b>GL</b>	<b>SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)</b>
Chi-cuadrado	1,787	1	0,0181
N de casos válidos	52		

a. 1 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.26.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Con la prueba de hipótesis chi-cuadrado se comprueba que las variables se relacionan. El valor del Chi-cuadrado calculado fue de 1,787 y el valor de  $p = 0,0181$  lo que significa que el valor de  $p$  es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ ; lo que implica rechazar la  $H_0$ ; es decir, si existe relación entre la variable Satisfacción Laboral y la variable Estrés Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna. Con un nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis general de la investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

Los resultados de la presente investigación, ha permitido comprobar que el 100% de los empleados de la Dirección Regional Sectorial de Tacna, han expresado estar satisfechos con su trabajo, por lo tanto se puede sostener que en esta organización existe una alta productividad y una cultura de trabajo en equipo.

Velandrez (2011) en la tesis titulada “El estrés laboral en los profesores de escuelas públicas” la cual se desarrolló en Lima, concluye que, en el caso del estrés laboral docente, el estrés deriva de la respuesta o reacción del docente frente a los factores que desencadenan estados de tensión en su labor dentro de su institución. Este estrés puede deberse tanto a factores intrínsecos como extrínsecos. Entre los factores intrínsecos podemos señalar la personalidad del docente. Los factores extrínsecos son propios del entorno laboral del docente: las condiciones de trabajo, la insatisfacción laboral, el exceso de trabajo o carga de trabajo y las condiciones tipo de organización al interior de la institución.

Los resultados de la investigación, ha permitido comprobar que el 100% de los empleados de la Dirección Regional Sectorial de Tacna, han expresado que tienen un bajo nivel de estrés, por lo tanto se puede sostener que en esta organización que la alta productividad y una cultura de trabajo en equipo que pueda existir, se debe en gran parte al control y adecuada gestión con respecto a la gerencia y liderazgo de los empleados, por parte de los funcionarios y supervisores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna.

Según Sánchez (2011) en la tesis titulada “El estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cerealera” la cual se desarrolló en Rosario – Argentina, donde se concluyó que: existe un alto grado de estrés laboral en este tipo de industrias, debido a los turnos rotativos, las sobre exigencias, multiempleo, la mala comunicación con los supervisores, incompatibilidad de tareas y la falta de reconocimiento.

La presente investigación dio como resultado que los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna están satisfechos desempeñando la labor que les corresponde dentro de su área de trabajo, este nivel alto de satisfacción laboral le permite a la institución disminuir el nivel de estrés el cual es muy positivo para la organización ya que sus trabajadores hacen mejor su trabajo.

Padilla, L (2013) en la investigación titulada “La satisfacción laboral en el personal académico y su relación con la intención de abandonar la profesión” desarrollada en México, concluye que la mitad de los académicos encuestados manifestó la intención de experimentar un cambio laboral, por lo que debe ponerse atención especial en aquellos que están intentando dejar la profesión académica de manera total o parcial. Con base en los resultados, este hecho puede relacionarse con la satisfacción laboral en la que median elementos como el salario, la estabilidad laboral, los sistemas de evaluación o estímulo, así como la existencia de procesos de comunicación, participación y organización eficaces en la institución de educación superior en que trabajan los académicos.

## CONCLUSIONES

### **Primera:**

Sí existe relación entre Satisfacción Laboral y la variable Estrés Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna. Con un nivel de confianza del 95%.

### **Segunda:**

Los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna tienen un alto nivel de Satisfacción Laboral, caracterizado por mostrar adecuados niveles de satisfacción con la relación que mantienen con sus superiores, con las condiciones físicas en el trabajo, con la participación en las decisiones como organización, con su desempeño dentro del área donde realiza sus funciones y con el reconocimiento que percibe por parte de su equipo de trabajo.

### **Tercera:**

Los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna demostraron que presentan un bajo nivel de Estrés Laboral, caracterizado por presentar un nivel alto de realización personal y bajos niveles en agotamiento emocional y de despersonalización.

## RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Se recomienda que la Oficina de personal promueva programas para el desarrollo personal laboral y organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna sobre el dominio de su inteligencia emocional dentro del desarrollo óptimo de sus funciones con el fin de mantener y/o incrementar la satisfacción laboral de cada trabajador para fortalecer el mejoramiento continuo de la misma institución.

### **Segunda:**

Se sugiere al área de dirección supervisar continuamente la implementación de estrategias para las buenas prácticas en atención, presentación e información que se debe brindar entre instituciones y órganos del estado involucrados en el sector de educación, con el fin de incrementar la satisfacción laboral de cada uno de los trabajadores

### **Tercera:**

La Dirección de Administración a través de la Oficina de Personal debe implementar jornadas frecuentes sobre “Cultura del Buen Trato” hacia el cliente interno y externo, en la Dirección Regional Sectorial de Educación Tacna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, Rolando. (2002). Marketing, enfoque américa latina. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Ashford (1994) Work Motivation in Organizational Behavior, Second Edition. Psychology Press edition.
- Atalaya Pisco, María. (1999). Satisfacción laboral y productividad. Disponible en: <[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)>
- Baldeón, Norma.(2009). Aplicación práctica del impuesto a la renta. Editorial Gaceta Jurídica. Lima.
- Baron, J. (1985). Rationality and intelligence. New York: Cambridge University Press.
- Bass y Riggio, 2006 Transformational Leadership, Second Edition
- Boada, J., y Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: Una perspectiva dimensional. Revista de Psicología, 15 (2), 151-166
- Britt et al. (2004) A decade of Australian general practice activity 2004-05 to 2013-14. General practice series no. 37 - *Sydney University Press*
- Britt, Davison, Bliese y Castro, 2004 Stressful events in unit members, to enhance self-efficacy, and to foster a sense of pride and purpose about various sacrifices
- Buunk, Zurriaga, Peiró, Nauta y Gosálvez, 2005; Social Comparisons at Work as Related to a Cooperative Social Climate and to Individual Differences in Social Comparison Orientation. Volume 54, Issue 1. January 2005, pages 61–80
- Buzzetti Bravo, Marcela de la Asunción (2005) Validación del Maslach Burnout Inventory (MBI) en Dirigentes del Colegio de Profesores A.G. de Chile. Universidad de Chile
- Caresani, D. (2010). riunet. Recuperado el 2016, de riunet: <https://riunet.upv.es>

- Carmona, Buunk, Peiró, Rodríguez y Bravo, 2006. Do social comparison and coping styles play a role in the development of burnout? Cross-sectional and longitudinal findings. Volume 79, Issue 1. March 2006, pages 85–99
- Castle, E. (2007). Job Satisfacción of Nursing Home Administrators and Turnover. *Medical Care Research and Review* ..
- Chiang, María. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en Instituciones públicas y privadas de educación en Chile. Disponible es: < <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>>
- Costa, J. (2004). *DirCOM on-line. El Mastes de la direccion de comunicacion a Distancia"* (1ra Edicion ed.). La Paz: Grupo Editorial Desing.
- Cropanzano, Goldman, y Benson, 2005 *The Management of Organizational Justice - The University of Arizona. Organizational justice. In Handbook of Work Stress. (pp. 63-88). SAGE Publications Inc.*
- Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Ed. Academia, *International Review of Studies on Emotion*, 2, 197-218. Edited by K. T. Strongman
- Davis y Newstrom (2003), *Comportamiento humano en el trabajo*. México. 10ª ED.
- Davis, K., y Newstrom, W. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional* . Mexico D.F., México: Mc. Graw- Hill.
- De Rivera (1992) *Emotional Climate: Social Structure and Emotional Dynamics. International Review of Studies on Emotion*, 2, 197-218. Edited by K. T. Strongman. Department of Psychology - Clark University, Worcester, MA 01610, USA
- Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) *The job demands-resources model of burnout. J Appl Psychol.* 2001 Jun;86(3):499-512
- Díaz, Antonio.(2008). *Los retos del marketing en el punto de venta*. Editorial Deusto. Barcelona. .

- Diosveni (2010) SATISFACCIÓN LABORAL. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA, Contribuciones a las Ciencias Sociales. Published print July 2010 · Siglo XXI
- Diosveni, G. V. (14 de 07 de 2010). Eumend.net. (M. C. Juan Carlos, Ed.) Obtenido de Eumend.net: <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Estreder, Ramos, Caballer y Carbonell, 2004. Contenido y estado del contrato psicológico entre los trabajadores y sus empresas Revista de psicología social aplicada, ISSN 1131-6225, Vol. 14, N° 3, 2004, págs. 67-107
- Fischer, G.N. (1990): Psicología social. Conceptos fundamentales. Madrid: Narcea (Edición original en francés 1987).
- Flores García Rada, J (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- Fuentes Silvia (2012), Satisfacción laboral y su influencia en la Productividad” (estudio realizado en la Delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango) marzo de 2012. Campus de Quetzaltenango - Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades.
- Gakovic y Tetrick, 2003; Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. Copyright © 2003 John Wiley & Sons, Ltd.
- Gamero, González-Romá y Peiró (2008) Modelos multinivel en la investigación psicosocial. En J. F. Morales Domínguez, C. Huici Casal, A. Gómez Jiménez, y E. Gaviria Stewart (coords), Método, teoría e investigación en psicología social, pp. 69-84. Madrid: Pearson Educación.
- Gándara Martin, J.J (1998). Estrés y trabajo: El síndrome del burnout. Madrid. Cauce
- García Viamontes, D. (2010). Satisfacción Laboral una Aproximación Teórica. Contribuciones a las Ciencias Sociales .
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), Handbook of work group Psychology. (pp.77-94). Chichester: John Wiley & Sons.

- Gil-Monte y Peiró, 2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(16), 135-149.
- González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bliese, P. D. (2005). A longitudinal multilevel analysis of burnout consequences on teachers' job satisfaction from a gender perspective. Paper presented at the Xth European Congress of Psychology. Granada, 7-12, July.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Subirats, M., & Mañas, M. A. (2000). The Validity of Affective Work Team Climates. In M. Vartiainen, F. Avallone, & N. Anderson (Eds.), *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (pp. 97-109). Göttingen: Hogrefe and Huber Publishers.
- González-Romá, V., Peiró, J.M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of Climate Strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- Gracia, F. Silla, I. Peiró, J.M., & Fortes, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18, 256-262.
- Grath (2010) SOUL CHANTS. Control climate in public sector: Relationship with role stress, coping strategy and personal variables. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 12(1), 51-63.
- Grath, M. (30 de abril de 2010). *pisaal.blogia*. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de [pisaal.blogia.com](http://pisaal.blogia.com) <http://pisaal.blogia.com/2010/043002-definicion-de-estres-laboral.php>
- Halpin, A.W., & Winer, B.J. (1957) A factorial study of the leaders behavior description. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (eds.): *Leader Behavior: The description and measurement*. Columbus, Ohio State University Res. Mon. 88, pp. 39-51.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*. Universidad Nacional de Cuyo Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración.

- Harris, K. J., & Kacmar, K.M. (2006): Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146, 65-84.
- Harvey, S., Kelloway, E.K., & Duncan-Leiper, L. (2003) Trust in management as a buffer of overload-strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 306-15.
- Hoffma, K. Douglas.(2005). *Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos*. Editorial Thomson. México..
- Jung, D.I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Karasek (1979) *Healthy work: stress, productivity, and the recon-struction of working life*. New York: Basic Books.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2004). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 89 – 112). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organizations. Foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Länsisalmi, H., Peiró, J. M., & Kivimäki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 527-559.
- Länsisalmi, H., Peiró, J. M., & Kivimäki, M. (2004). Grounded theory in organizational research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 242–255). London: Sage.
- Larrian, J. (2003). *Comunicacion y cultura* . FAMECOS(21), 31.

- Leka (2004) WORK ORGANIZATION & STRESS. Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives. European Agency for Safety and Health at Work. Gran Via 33 Spain
- Lerma, Alejandro.(2010). Comercio y marketing internacional. Editorial Cengage Learning. México DF. 2010.
- Martínez Selva (2004) Estrés Laboral: Guía para empresarios y empleados. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Martínez-Tur, V., Moliner, C., & Carbonell, S. (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13(3) 91-106.
- Meliá, & Peiró. (1986 - 1989) Recuperado el 22 de Enero de 2014.  
file:///C:/Users/Otra%20cuenta!DownloadsNoll-No5.pdf
- Michie, S., & Gootie, J. (2005). Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The leadership Quarterly*, 16, 441-457.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2005). Linking organizational justice to burnout: Are men and women different? *Psychological Reports*, 96, 805-816.
- Mondragón Lasagabaster Jasone (2015) Estrategias de promoción de la convivencia JM Lasagabaster. Congreso Internacional Infancia en Contextos de Riesgo, 2731-2732
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M., & Euwema, M. (1999). Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*. 10(1), 5-24.
- Nelson, D.L., & Simmons, B.L. (2004, p. 292). Eustress: An elusive construct, an engaging pursuit. In P.L. Perrewé and D.C. Ganster (eds.) *Research in occupational stress and well-being (volume 3) Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*. (pp. 265-322) Oxford: Elsevier.
- Newstrom Jose & Davis Karol, (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*; 5ª edición. Editorial McGraw-Hill. México.

- Norfolk (2000) 'Job scope and stress: can job scope be too high?', *Academy of Management Journal*, 38(5), 1288±1309.
- Norfolk. (2000). *estres.edusanluis*. Recuperado el 2015, de *estres.edusanluis*: <http://www.estres.edusanluis.com.ar/>
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral perspective on the consumer*. New york: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L.; Rust, R.T.; Varki, S. (1997): "Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight", *Journal of Retailing*, Vol. 73, N. 3, pp. 311-336. Peter, J.P. (1981): "Construct Validity: A Review
- Oramas, A., Almirall, P. & Vergara, A. (2001). Estudio del estrés psicológico y sus efectos en la salud física y mental de maestros cubanos, *Rev Cubana Salud Trabajo*, 2(1-2).
- Oramas, Arlene y Pedro Almiral. (2007). Estrés laboral y el síndrome de Burnout en docentes. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01382007000200002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382007000200002)
- Padilla, Laura E., Leonardo Jiménez y María de los Dolores Ramírez (2008), "*La satisfacción con el trabajo académico. Motivaciones y condiciones del entorno institucional que la afectan. El caso de una universidad pública estatal*", *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 13, núm. 38, pp. 843-867.
- Padilla, Laura. (2013). *La satisfacción laboral en el personal académico y su relación con la intención de abandonar la profesión*. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982013000300002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982013000300002)
- Pearce, C.L., & Conger, J.A. (Eds) (2003). *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA, Sage Pub.
- Pearce, C.L., & Sims, H.P. Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive,

directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6, 172-197.

Peiró, J.M (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid. Eudema

Peiró (1999a) La teoría de las perspectivas de meta y la educación física: Un estudio sobre los climas motivacionales. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9 (1), 25-44.

Peiró (2004). Interventions to prevent and correct workrelated bullying. In C. Soares & L. Amancio (eds.): *Em torno da Psicologia. Homenagem a Jorge Correia Jesuíno*. Lisboa, Horizonte. (pp. 143-154).

Peiró (2008). Stress and Coping at Work: New Research Trends and Their Implications for Practice. In K. Naswall (Ed.). *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge Univ. press.

Peiró et al. (2001). Stressed teams in organizations: A multilevel approach to the study of stress in work units. In J. Pryce, C. Weilkert, & E. Torkelson (Eds.), *Occupational health psychology: Europe 2001* (pp. 9-13). Nottingham: European Academy of Occupational Health. Peiró et al., 1996

Peiró y González-Roma (2003a). Collective stress appraisal in health care units. Does leader-members interaction matter? VIII European Conference on Organizational Psychology and Health Care, 8-11 October, Vienna, Austria.

Peiró y González-Romá. (2003b). Supervisors' Burnout, Social Interaction and Teams' Burnout. Paper presented at the 11th European Congress on Work and Organizational Psychology, 14-17 May Lisbon, Portugal.

Peiró, J. M. (2001). Stressed teams in organizations: A multilevel approach to the study of stress in work units. In J. Pryce, C. Weilkert, & E. Torkelson (Eds.), *Occupational health psychology: Europe 2001* (pp. 9-13). Nottingham: European Academy of Occupational Health.

- Peiró, J. M., & Meliá, J. L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 14-35.
- Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bravo, M. J. (2003). Individual, coactive and collective coping effects on occupational stress. A longitudinal study. Paper presented at the Conference Work Stress and Health: New Challenges in a Changing Workplace, Toronto, 20-22 March.
- Peiró, J.M. (2006). Metodología PREVENLAB-PSICOSOCIAL para el análisis de riesgos laborales de carácter psicosocial. En J.L. Meliá et al. (Eds). *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales* (pp. 105-130). Barcelona: Foment.
- Peiro, J.M. Rodruetz, I. y González, M.G. (2008) El absentismo laboral Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora. Valencia: MUVALE y Universidad de Valencia.
- Peiró, J.M., & Martinez-Tur, V. (2008). Organizational Development and Change. In N. Chmiel (Ed) *An Introduction to Work and Organisational Psychology*. (pp. 351-376). Blakwells Publishing 2nd edition.
- Peiró, J.M., & Salvador, A. (1993) *Control del Estrés Laboral*. Madrid, Eudema.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Ramos, J., & Zornoza, A. (1996). Relationships between leadership and professionals' job attitudes and perceptions: comparison of two leadership models. *Work and Stress*, 10(3), 195-208.
- Peiró, J.M., Zurriaga, R., & González-Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. *Revista del INSHT*, 20, 11-20.
- Peiró, J.M.; González-Romá, V., Ripoll, P., & Gracia, F. (2001). Role stress and work team variables in Primary Health Care Teams: A structural equations model. In J. de Jonge, P. Vlerick, A. Büssing & W.B. Schaufeli (Eds.) *Organizational Psychology and Health Care at the Start of a New Millennium* (pp.105-122). Munich, Rainer Hampp Verlag.

- Pelton, Lou.(2005). Canales de marketing y distribución comercial, un enfoque de administración de relaciones. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. México.
- Peri, P. C. (2009). Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Chile : EBS Consulting Group.
- Pineiro. (1993). banrepcultural. Recuperado el 2016, de banrepcultural: banrepcultural.org
- Pizzolante, I. (2004). El poder de la comunicación estratégica . Bogotá : Pontificia Universidad Javeriana .
- Porter, M. (1996). cohep. Recuperado el 2106, de cohep: <http://www.cohep.com/>
- Pratt, L.L., & Barling, J. (1988). Differentiating between daily events, acute and chronic stressors. A framework and its implications. IN J.J. Hurrell Jr., L.R. Murphy, S.L. Sauter & C.L. Cooper (eds): Occupational Stress: Issues and Development in research (pp. 41-53). London. Taylor & Francis.
- Prieto, Jorge. Merchandising: La seducción en el punto de venta. Editorial Ecoe. Bogotá. 2010.
- Regalado, Otto; Fuentes, César; Aguirre, Gonzalo; Garcia, Nadia; MIU, Román; Vallejo, Renato. (2009). Factores críticos de éxito en los centros comerciales de lima metropolitana y el callao. Universidad ESAN. Lima. Serie Gerencia Global; 13.
- Reitter, R. &. (1985). Povoir et politique. Au dèla de la culture. Paris: McGraw-Hill.
- Richter, A.W., West, M.A. Van Dick, R., & Dawson, J.F. (2006). Boundary Spanners' Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup Relations. The Academy of Management Journal. 49, 1252-1269. Rieznik, 2001
- Rieznik, P. (2001). Trabajo una definicion antropologica (Nª 7 ed.).
- Robbins (1998) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición.
- Rocañín, (2004) Apuntes de medicina y derecho (modulo 1) colex. Editorial Constitución y leyes, s.a.
- Rousseau, D. M. (2005). I-DEALS: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for themselves. Armonk, NY: M.E. Sharpes.

- Sánchez (2011), en la tesis titulada "El estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cerealera"
- Sanchez, F. C. (2011). imgbiblio. Recuperado el 2016, de imgbiblio: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar>
- Schaufeli, González-Romá, Peiró, Geurts y Tomás, 2005. Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. En M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, y C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (2nd Ed., pp. 383-425). New York: John Wiley & Sons.
- Schultz, Greenley y Brown (1995) Perceptions of role ambiguity by chairpersons and executive directors in Queensland Sporting Organizations. *Sport Management Review*, 9, 183-201.
- Schwarzer, R., & Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching meaning. In A.M. Nezu, C.M. Nezu & P.A. Geller (Eds.), *Comprehensive handbook of Psychology*, Vol. 9. New York: Wiley.
- Seligman y Csikszentmihalyi, (2000). *Positive Psychology. The prevention of depression and anxiety. Prevention and Treatment*, in press.
- Seltzer y Numerof (1986). Supervisory Leadership and subordinate Burnout. *Academy of Management Journal*, 31, 439-446.
- Selye H. (1951) *The General Adaptation Syndrome. Essence of stress relief*.
- Sistema de informacion juridico laboral (1998).. Trabajo, l. f. Obtenido de <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/9.htm>
- Sotomayor (2012). An examination of crossover and spillover effects of spouse and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 655-666.
- Sotomayor Quenta, Flor (2012) *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

- Stavrola, L. (20 de marzo de 2004). who.int. Recuperado el 2016, de [www.who.int.com: http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1)
- Stern, Lonis. (1999). Canales de comercialización. Editorial Prentice Hall España. Quinta Edición. Madrid. 1999. Disponible en: <http://www.cacia.org/documentos/revistas/r115/ALIMENTARIA115.pdf> >
- Tepper (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tordera et al. (2006) Tordera, N., Peiró, J.M., González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Mañas, M. A. (2006). Leaders as health enhancers: A longitudinal analysis of the impact of leadership in team members' well-being. 26th International Congress of Applied Psychology, July 16-21, Athens, Greece.
- Tordera, González-Romá y Peiró (2008) Tordera, N., González-Romá, V., & Peiró, J.M. (2008). The moderator effect of Psychological climate on the relationships between leader-member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work and organizational. Psychology*, 17(1), 55-72.
- Tordera, González-Romá, Mañas y Ramos (1999) "Relationship between the proportion of high-quality leader-member exchanges (LMX) within a team and team-related outcomes". Tipo de participación: comunicación, NINTH EUROPEAN CONGRESS ON WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, Espoo-Helsinki (Finland), Mayo
- Tordera, Peiró, González-Romá, Fortes-Ferreira y Mañas (2006) Leaders as health enhancers: A longitudinal analysis of the impact of leadership in team members' well-being. Paper presented at the 26th International Congress of Applied Psychology (pp. 16–21), Athens, Greece.
- Torkelson, Eva & Muhonen, Tuija (2007) The role of gender and job level in coping with occupational stress. *Work & Stress*, 18, 267-274.
- Torkelson, E., Muhonen, T., & Peiró, J. (2007). Constructions of work stress and coping in a female- and a male-dominated department. *Scandinavian Journal Of Psychology*, 48, 261-270.

- Urquiza, Raúl. (2012). Satisfacción laboral y calidad de servicio de salud. Disponible en: <  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-89582012000200012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582012000200012)>
- Väänänen et al. (2003) Relationship between social phobia and depression. *J Affect Disord.* 2011 Sep;133(1-2):97-104. doi: 10.1016/j.jad.2011.03.036. Epub 2011 Apr 16.
- Van Eerde, W., Holman, D., and Totterdell, P. (2005). Editorial: Diary studies in work psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 151-154.
- Van Maanen, J. Breaking-In: Socialization to work. In R. Dubin (ed.) *Handbook of Work, Organization, and Society*. Chicago: Rand-McNally, 1976, 67-130.
- Vega Rodríguez (1998) *Psicología de las organizaciones, proceso de socialización y compromiso con la empresa*. Salamanca. Amarú.
- Velandrez (2011), en la tesis titulada "El estrés laboral en los profesores de escuelas públicas" tesis.pucp. Recuperado el 2016, de tesis.pucp: <http://tesis.pucp.edu.pe/>
- Vizcarra (2012) en la tesis titulada "Estrés laboral y su relación con la calidad de cuidado que brinda el profesional de enfermería en la micro red de salud cono sur Tacna 2012" tesis.unjbg.edu. Obtenido de tesis.unjbg.edu: <http://tesis.unjbg.edu.pe/>
- W.P., M. (1977). Make the most of your Corporate Identity. *Harvar Business Review*, 66-72.
- Warr (1987) Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*, Clarendon Press, Oxford.
- Weinert, B. *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder, 1987.
- Westman y Etzion (1999). The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 269-278.
- Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (1990) *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Yukl (1998) *Leadership in Organizations*. Edición4, ilustrada. Editor Prentice Hall, 1998

## **ANEXOS**

**INSTRUMENTO:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE EDUCACIÓN DE TACNA, PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADEMICOS, PARA LA TESIS DE INVESTIGACION:

“INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ESTRÉS LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE EDUCACIÓN DE TACNA, 2017”

Investigación realizada a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017

---

**ESTIMADO SEÑOR(A):**

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la influencia de la satisfacción laboral en el estrés laboral de los trabajadores de la dirección regional sectorial de educación de Tacna; es por ello que le aplicaremos este instrumento para saber su opinión.

Por favor, evalúe su percepción de acuerdo a los aspectos citados en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa en el espacio que corresponda para cada pregunta.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie puede identificar a la persona que ha realizado el cuestionario.

---

### INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma:

MUY INSATISFECHO	BASTANTE INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO	MUY SATISFECHO
			X			

N	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7
		MUY INSATISFECHO	BASTANTE INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	INDIFERENTE	ALGO SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1	La proximidad y frecuencia con que es supervisado							
2	La supervisión que ejercen sobre usted							
3	Las relaciones personales con sus superiores							
4	La forma en que sus superiores juzgan su tarea							
5	El apoyo que recibe de sus superiores							
6	La ventilación de su lugar de trabajo							
7	La iluminación de su lugar de trabajo							
8	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo							
9	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo							
10	La temperatura de su local de trabajo							
11	El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales							
12	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales							
13	Su participación en las decisiones de su oficina							
14	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución							
15	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución							
16	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo							
17	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca							
18	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan							
19	La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo							
20	Los objetivos y metas que debe alcanzar							
21	Las oportunidades de ascenso que tiene							
22	Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución							
23	El salario que usted recibe							

¡ Gracias por su colaboración... !

**INSTRUMENTO:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE EDUCACIÓN DE TACNA, PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADEMICOS, PARA LA TESIS DE INVESTIGACION:

“INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ESTRÉS LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE EDUCACIÓN DE TACNA, 2017”

Investigación realizada a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017

---

**ESTIMADO SEÑOR(A):**

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la influencia de la satisfacción laboral en el estrés laboral de los trabajadores de la dirección regional sectorial de educación de Tacna; es por ello que le aplicaremos este instrumento para saber su opinión.

Por favor, evalúe su percepción de acuerdo a los aspectos citados en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa en el espacio que corresponda para cada pregunta.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie puede identificar a la persona que ha realizado el cuestionario.

---

### INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma:

NUNCA	ALGUNAS VECES AL AÑO	ALGUNAS VECES AL MES	ALGUNAS VECES A LA SEMANA	DIARIAMENTE
		X		

N	ITEMS	1	2	3	4	5
		NUNCA	ALGUNAS VECES AL AÑO	ALGUNAS VECES AL MES	ALGUNAS VECES A LA SEMANA	DIARIAMENTE
1	Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo					
2	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado					
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado					
4	Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender					
5	Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí, como si fuesen objetos impersonales					
6	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa					
7	Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender					
8	Siento que mi trabajo me está desgastando					
9	Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo					
10	Siento que me he hecho más duro con la gente					
11	Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente					
12	Me siento muy enérgico en mi trabajo					
13	Me siento frustrado por el trabajo					
14	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo					
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente					
16	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa					
17	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo					
18	Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender					
19	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo					
20	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades					
21	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada					
22	Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos problemas					
23	El salario que usted recibe					

¡ Gracias por su colaboración... !

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p><b>Problema Principal:</b></p> <p>¿Existe relación entre la satisfacción laboral y el estrés de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el estrés de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>El nivel de satisfacción laboral se relaciona con el estrés de los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017.</p>	<p><b>Variable X: Satisfacción Laboral</b> <u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de relación con sus superiores</li> <li>- Nivel de condiciones físicas</li> <li>- Nivel de participación en las decisiones</li> <li>- Nivel de satisfacción con su trabajo</li> <li>- Nivel de reconocimiento</li> </ul>
<p><b>Problemas Secundarias:</b></p> <p>a. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017?</p> <p>b. ¿Cuál es el nivel de estrés que presentan los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017?</p>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>a. Determinar el nivel satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017.</p> <p>b. Determinar nivel de estrés que presentan los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, 2017.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>a. Los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna demuestran un nivel alto de satisfacción laboral, 2017.</p> <p>b. Los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna demuestran un bajo nivel de estrés, 2017.</p>	<p><b>Variable Y: Estrés Laboral</b> <u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de agotamiento emocional</li> <li>- Nivel de despersonalización</li> <li>- Nivel de realización personal</li> </ul>

TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Tipo de investigación:</b> Básica</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b> Transaccional de tipo relacional-causal</p>	<p><b>Población:</b> 52 trabajadores</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> Censal</p>	<p><b>Técnicas:</b> La encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario de Satisfacción Laboral de Flor Sotomayor Quenta</li> <li>- Cuestionario por "Maslach Burnout Inventory"</li> </ul>