

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“MODELO PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS OCUPACIONAL EN DIRECTIVOS  
DEL SECTOR BANCARIO DE LAS CIUDADES DE VIÑA DEL MAR Y  
VALPARAÍSO”**

**MEMORIA PARA OPTAR  
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor Guía: SR. REINALDO CALVO APABLAZA**

**SRTA. DAFNE T. ALARCÓN ALVARADO  
SRTA. DANIELA B. GONZALEZ MARTÍNEZ**

**VIÑA DEL MAR, 2013**

*"Soñador es aquel que sólo puede encontrar su camino a la luz de la luna, y su castigo es ver el alba antes que el resto del mundo".*

*Oscar Wilde.*

*Dedico esta memoria a mis padres, que con su apoyo incondicional han hecho todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños y a mi querido hermano, por sus consejos y por creer siempre en mí.*

*Dafne Tatiana Alarcón Alvarado.*

*"No basta saber, se debe también aplicar.  
No es suficiente querer, se debe también  
hacer"*

*Goethe.*

*Dedico esta memoria especialmente a mis  
padres María Martínez Cataldo y  
Juan González Guerra, a mis hermanas  
que estuvieron conmigo en todo momento y me  
brindaron su apoyo incondicional, el cual fue  
fundamental para terminar esta importante  
etapa de mi vida.*

*Daniela Beatriz González Martínez*

*Agradecemos a nuestro profesor guía Reinaldo Galvo Apablaza, quien nos oriento en momentos difíciles y nos brindo tiempo y dedicación en la elaboración de nuestra memoria.*

*Además queremos agradecer a todos los docentes de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso, que durante estos años de estudio, nos han entregado las herramientas y conocimientos para enfrentarnos los retos de la vida.*

## INDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: Marco teórico .....</b>	<b>3</b>
1.1 Habilidades directivas .....	3
1.2 Directivos competentes y éxito empresarial .....	5
1.3 Habilidades esenciales de los directivos .....	6
1.4 Estrés.....	8
1.5 Estrés ocupacional .....	10
1.5.1. Tipos de estrés ocupacional.....	12
1.5.1.1 Eustrés .....	12
1.5.1.2 Distrés .....	13
1.5.2. Causas del estrés ocupacional .....	14
1.5.2.1 Principales estresores según Peiró.....	15
1.5.2.2 Principales estresores según Robbins .....	16
1.5.2.3 Principales estresores según Whetten & Cameron.....	17
1.5.3. Efectos del estrés ocupacional.....	18
1.5.4. Modelos para el manejo del estrés ocupacional en las empresas.....	19
1.5.4.1 Modelo Ajuste – Persona – Entorno .....	19
1.5.4.2 Modelo Demanda – Control .....	21

1.5.4.3 Modelo Demanda – Control – Apoyo social.....	22
1.5.4.4 Modelo estrés como proceso.....	22
1.5.4.5 Modelo Esfuerzo – Recompensa.....	23
1.6 Estrés Ocupacional en Chile.....	24
1.6.1 Estrés Ocupacional en el sector bancario Chileno.....	25
<b>CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>28</b>
2.1 Diseño de la investigación.....	28
2.2. Población.....	28
2.3 Muestra.....	30
2.4 Recolección de datos.....	30
2.4.1 Descripción del instrumento: encuesta.....	31
2.5 Procesamiento y análisis de datos.....	32
<b>CAPITULO III: RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>34</b>
3.1 Presentación y resultados del estudio.....	34
3.1.1. Área investigación: Manejo del estrés.....	35
3.1.2. Área investigación: Administración del tiempo.....	38
3.1.3 Área investigación: Tendencias Conductuales.....	44
3.1.4 Evaluación áreas de investigación.....	47
3.2 Análisis de los resultados de la encuesta.....	56
3.3. Modelo para el manejo del estrés ocupacional en directivos del sector bancario de las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso.....	60
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>72</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>

## INDICE DE ANEXOS

<i>Anexo N°1: Habilidades Grupales.....</i>	76
<i>Anexo N°2: Habilidades interpersonales.....</i>	76
<i>Anexo N°3: Habilidades Personales.....</i>	77
<i>Anexo N°4: Cuatro fuentes de estrés.....</i>	77
<i>Anexo N°5: Esquema de la teoría del ajuste persona-entorno (PE) French, Rogers y Cobb (1974).....</i>	78
<i>Anexo N°6: Modelo demanda-control-apoyo social.....</i>	78
<i>Anexo N°7: Modelo esfuerzo – recompensa de Siegrist (1995).....</i>	79
<i>Anexo N°8: Los diez trabajos más estresantes del 2013.....</i>	79
<i>Anexo N°9: Un modelo de habilidades administrativas esenciales.....</i>	80
<i>Anexo N°10: Formato encuesta.....</i>	81
<i>Anexo N°11: Resultados de la encuesta.....</i>	92
<i>Anexo N°13: Evaluación de los resultados en base al libro Desarrollo de Habilidades Directivas. David A. Whetten y Kim S. Cameron. Octava edición, 2011.....</i>	151

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla N° 2.2    Numero de sucursales, por comuna e institución.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla N° 2.3    Muestra del estudio .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla N° 3.1 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°4 .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla N° 3.2 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°7 .....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla N° 3.3 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°6 – parte I.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla N° 3.4 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°7 – parte I.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla N° 3.5 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°5 – parte II.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla N° 3.6 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°11 – parte II.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla N° 3.7 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°15 – parte II.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla N° 3.8 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°4.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla N° 3.9 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°6.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla N° 3.10 – Tabulacion evaluación manejo del estrés.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla N° 3.11 – Tabulación administracion del tiempo .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla N° 3.12 – Tabulación inventario personalidad. Tendencias conductuales ..</i>	<i>50</i>
<i>Tabla N° 3.13 – Tabulación inventario personalidad. Tendencias conductuales ..</i>	<i>51</i>
<i>Tabla N° 3.14 – Tabulación inventario personalidad. Tendencias conductuales ..</i>	<i>52</i>
<i>Tabla N° 3.15 – Tabulación inventario personalidad. Tendencias conductuales ..</i>	<i>53</i>
<i>Tabla N° 3.16 – Tabulación inventario personalidad. Tendencias conductuales ..</i>	<i>54</i>
<i>Tabla N° 3.17 – Tabulación evaluación reajuste social.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla N° 3.18: Esquema resumen estresor – causa – nivel – habilidad en directivos del sector bancario de viña del mar y valparaíso .....</i>	<i>61</i>

**INDICE DE FIGURAS**

<i>Figura N° 3.1: Fuerzas de encuentro en el proceso de manejo de estrés ocupacional en directivos del sector bancario de Viña del Mar y Valparaíso .....</i>	<i>62</i>
<i>Figura N° 3.2: Modelo para el manejo del estrés en directivos del sector bancario de Viña del Mar y Valparaíso .....</i>	<i>64</i>

## INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfica N° 1.1 Los sectores más afectados .....</i>	27
<i>Gráfica N° 3.1 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°4 .....</i>	36
<i>Gráfica N° 3.2 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°7 .....</i>	37
<i>Gráfica N° 3.3 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°6 – parte I .....</i>	39
<i>Gráfica N° 3.4 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°7 – parte I .....</i>	40
<i>Gráfica N° 3.5 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°5 – parte II .....</i>	41
<i>Gráfica N° 3.6 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°11 – parte II .....</i>	42
<i>Gráfica N° 3.7 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°15 – parte II .....</i>	43
<i>Gráfica N° 3.8 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°4 .....</i>	45
<i>Gráfica N° 3.9 – Tabulacion respuesta a la pregunta n°6 .....</i>	46
<i>Gráfica N° 3.10 – Tabulacion evaluación manejo del estrés .....</i>	48
<i>Gráfica N° 3.11 – Tabulación administracion del tiempo.....</i>	49
<i>Gráfica N° 3.12 – Tabulación inventario personalidad. Tendencias conductuales .....</i>	50
<i>Gráfica N° 3.13 – Tabulación inventario personalidad. Tendencias conductuales</i>	51
<i>Gráfica N° 3.14 – Tabulación inventario personalidad. Tendencias conductuales</i>	52
<i>Gráfica N° 3.15 – Tabulación inventario personalidad. Tendencias conductuales</i>	53
<i>Gráfica N° 3.16 – Tabulación inventario de la personalidad. Tendencias conductuales .....</i>	54
<i>Gráfica N° 3.17 – Tabulación evaluación reajuste social .....</i>	55

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer un modelo para el manejo del estrés ocupacional para directivos del sector bancario de las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso, en base a una investigación realizada a través de encuestas y un posterior análisis de los comportamientos de los individuos del sector.

El diseño de la investigación es concluyente transversal de tipo caso y fue aplicada principalmente a los directivos de nivel medio y alto de diversas sucursales bancarias ubicadas en el plano central de las ciudades nombradas anteriormente.

El estudio muestra una clara deficiencia en el manejo del estrés ocupacional, fundamentalmente en la administración del tiempo, lo que desencadena en principalmente en tendencias conductuales de enojo y hostilidad.

## **ABSTRACT**

The following research, aims to put forward a model of occupational stress management for banking executives from Viña del Mar and Valparaíso, based on an enquiry and subsequent analysis of the behavior from the executives studied.

This type of research is conclusive transversal case modality and it was applied to mid and senior executives from different banking institutions located in the cities named above.

The study displays a clear deficiency into the occupational stress management, mainly because of the time administration, which triggers in an inclination to anger and hostility attitudes.

## INTRODUCCIÓN

Nos encontramos inmersos en un mundo globalizado y por sobre todo competitivo, en el cual las empresas requieren de directivos altamente calificados de habilidades y técnicas para enfrentar los desafíos que surgen día a día.

Una de las principales habilidades que debe poseer un directivo competente en el siglo XXI, es el manejo del estrés ocupacional, el cual surge por las demandas y requerimientos provenientes de un contexto laboral exigente.

Para la realización del presente estudio, se investigaron diferentes mercados, siendo uno en particular el que presentó las características de más alta competitividad y presión laboral.

En base a lo anterior, se define que el sector bancario de Viña del Mar y Valparaíso será el principal objetivo de estudio. Durante el proceso de investigación se midieron cuatro áreas fundamentales que incluye el manejo del estrés, administración del tiempo, inventario de personalidad y evaluación de reajuste social. Se deriva de estas cuatro áreas de investigación, la identificación de las causas y consecuencias del estrés ocupacional de la muestra seleccionada. El estudio finalmente concluye con una propuesta de modelo para el manejo del estrés en el sector bancario de las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso.

Los objetivos específicos del presente estudio son: descubrir qué nivel de manejo del estrés ocupacional poseen los directivos, identificar cuán eficiente es la administración del tiempo de los directivos respecto de su propio trabajo, descubrir

que tendencias conductuales predominan en la personalidad de los directivos y medir el grado de incidencia de situaciones personales complejas en el nivel de estrés ocupacional de los directivos.

La estructura de la presente tesis se conforma de tres capítulos. El primero titulado “Marco teórico” en dónde se definen los principales conceptos y contextualiza al lector en el tema a tratar.

El segundo capítulo se titula “Marco metodológico” en cuál se explica detalladamente la manera en que se llevó a cabo el proceso de investigación además de identificar la población y muestra definida para nuestro estudio.

Finalmente, el tercer capítulo titulado “Resultados de la Investigación” muestra claramente a través de gráficas y tablas los datos obtenidos del estudio aplicado, se analiza la información la que finalmente concluye con la propuesta de un modelo para el manejo del estrés ocupacional en el sector bancario de las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso.

## **CAPITULO I: Marco teórico**

El presente marco teórico tiene como función principal dar a conocer diversos conceptos acerca de las habilidades directivas, estrés ocupacional y estudios derivados, todo esto enfocado en un marco empresarial dirigido principalmente a los altos niveles jerárquicos de una firma. El capítulo tiene como objetivo introducir al lector en el tema de investigación, el cual finaliza con la propuesta de un *“Modelo para el manejo del estrés ocupacional en directivos del sector bancario de las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso”*

### **1.1 Habilidades Directivas**

Al hablar de directivos, no cuesta trabajo pensar en personas con la capacidad y habilidad para dirigir a otros. Integrantes de la planta alta de una empresa con la misión y responsabilidad de representar a una firma tomando las decisiones apropiadas, enfrentando y solucionando conflictos diarios, los cuales, la mayoría de las veces son inesperados. Debido a todos estos requerimientos es que las habilidades que los directivos poseen, cumplen un rol fundamental tanto en el logro del éxito profesional del individuo, como en el de la empresa para la cual trabaja. Se define habilidad como la capacidad y disposición para algo.<sup>1</sup> En un marco empresarial, estas capacidades se relacionan directamente con las fortalezas que posee una firma, específicamente, con las características y prácticas administrativas que domina la planta superior de ella. En este contexto

---

<sup>1</sup>DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [en línea]  
<<http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=habilidad>> [Consulta 29 Mayo 2013].

se entiende como habilidad directiva, aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros<sup>2</sup>.

Las habilidades directivas, tienen características distintivas. Son conductuales; definen la forma en que actúa un individuo lo que lo lleva a alcanzar ciertos resultados. No son por ningún motivo atributos de la personalidad ya que se entiende que las habilidades al ser conductuales, pueden ser observadas, aprendidas y desarrolladas, aportando de esta manera a la mejora del desempeño empresarial. En segundo lugar, son controlables, encontrándose bajo el dominio del individuo que las posee. Otra gran característica es que pueden ser contradictorias, es decir, un individuo puede gozar de diferentes habilidades en distintas áreas que pudiesen parecer incompatibles entre sí. Finalmente, las habilidades directivas se interrelacionan y complementan, siendo ésta la característica más importante para lograr el éxito empresarial mediante su conocimiento e identificación. Los directivos eficaces son capaces de adquirir, desarrollar y combinar variadas habilidades esenciales, las cuales son el punto clave para alcanzar los resultados deseados.

La identificación y conocimiento de las llamadas Habilidades Directivas por parte de la planta alta de una empresa supone un factor elemental en el alcance del éxito de la misma, el que se obtiene por medio de la correcta gestión de los

---

<sup>2</sup>WHETTEN A. David y CAMERON S. Kim. Desarrollo de habilidades directivas. Ciudad de México: Pearson Educación, 2005. 3 p.

recursos humanos y del actuar de los mismo directivos frente a diversas situaciones.

## **1.2 Directivos competentes y éxito empresarial**

Existe evidencia científica que demuestra la importante relación que hay entre la administración y la eficiencia de la dirección en una empresa. Las empresas que ponen a sus trabajadores en el centro de sus estrategias producen rendimientos más altos en el largo plazo que sus iguales en la industria<sup>3</sup>.

Durante la década de 1980 en Estados Unidos, se realizaron diversos estudios gubernamentales para determinar la razón del fracaso de los bancos nacionales en el transcurso de esos años. Los resultados a estas investigaciones sacaron a la luz dos principales razones que llevaron a esa circunstancia; la mala situación económica y la administración deficiente. Los resultados fueron aun más sorprendentes cuando se vislumbro que el 90% de los bancos que habían fracasado era principalmente debido a su administración deficiente, un 35% de ellos había atravesado por una mala condición económica y en sólo un 7% de los bancos la única causa de ese fracaso habría sido la mala situación económica.

No es difícil imaginar que si los administradores tuviesen habilidades directivas, seguramente podrían desempeñarse de una manera eficiente y probablemente exitosa.

---

<sup>3</sup>Bilmes L., Wetzker K. y Xhonneux P., Value in Human Resources. Financial Times. 10 Febrero 1997.

Es evidente desde el punto de vista tanto administrativo y financiero que si las empresas desean tener éxito, deben poseer directivos con ciertas habilidades y competencias denominadas como esenciales, las cuales en conjunto, llevan al logro de objetivos de manera eficiente. Es por lo anterior que muchos autores se han dedicado a seleccionar e identificar las habilidades que logran un desempeño satisfactorio en sus directivos, punto clave para lograr el éxito empresarial de la organización.

### **1.3 Habilidades esenciales de los directivos**

Gran variedad de autores e investigadores han identificado y clasificado diferentes habilidades, las que según ellos, son esenciales para que los directivos puedan cumplir sus labores de manera satisfactoria.

En el año 2011, David A. Whetten y Kim Cameron en la octava edición de su libro Desarrollo de Habilidades Directivas, proponen un nuevo modelo de habilidades esenciales que debiesen poseer los directivos. El modelo se clasifica en tres áreas de habilidades descritas a continuación:

- Habilidades Interpersonales: Forma en que los directivos establecen relaciones laborales, la incidencia que éstas tienen en el desempeño de sus actividades y la importancia de la comunicación con la gente de manera que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo<sup>4</sup>. Las Habilidades Interpersonales, integran cuatro conceptos fundamentales;

---

<sup>4</sup>WHETTEN A. David y Cameron S. Kim. Desarrollo habilidades directivas. Ciudad de México: Pearson Educacion, 2011. 239 p.

manejo de conflictos, motivación de los empleados, comunicación de apoyo y ganar poder e influencia.

- **Habilidades Grupales:** Habilidades aplicadas cuando un directivo participa en un grupo de trabajo, ya sea formando o liderando el mismo. Estas habilidades están integradas por tres conceptos claves; facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y liderar el cambio positivo.
- **Habilidades Personales:** Enfocadas al dominio y conocimiento del propio yo. Dentro de este concepto se integran tres factores importantes; desarrollo del autoconocimiento, solución creativa de problemas y manejo del estrés.

En año 2002, Martha Allers, publicó la primera edición de *Gestión por Competencias: El diccionario*. En dicha obra, se muestra una serie de habilidades de gestión necesarias para desempeñar exitosamente una función. A continuación se muestran algunas habilidades junto a sus definiciones para niveles ejecutivos e intermedios.

- **Planificación y organización:** Capacidad para identificar eficientemente objetivos y prioridades. Incluye la habilidad para administrar diversos proyectos de alta complejidad.
- **Orientación a resultados:** Capacidad para enfrentar los procesos para que estos no interfiera con el alcance de objetivos. Se relaciona con actuar de manera eficaz cuando se deben tomar decisiones para alcanzar metas establecidas.

- Habilidad analítica: Capacidad para organizar de manera eficiente el trabajo realizando un análisis lógico de los hechos y actividades. Reconoce la información significativa coordinando los datos de mayor importancia.
- Orden y claridad: Capacidad para organizar de manera clara la información recibida. Se preocupa por el orden de todo lo que está a su cargo.
- Orientación al cliente: Capacidad para ayudar y servir al cliente, identificado e intentando satisfacer sus requerimientos.
- Relaciones Públicas: Capacidad para establecer fuertes redes con participantes del mercado, cuya participación es de gran importancia para el desarrollo del negocio.
- Solución efectiva de problemas: Capacidad para entregar soluciones oportunas y creativas frente a situaciones inesperadas.
- Iniciativa: Capacidad para obrar de manera proactiva, adelantando a los demás en su accionar. Intenta anticiparse a situaciones que pudiesen surgir.
- Pensamiento estratégico: Capacidad para comprender y asumir de manera rápida los cambios del entorno. Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y el momento de abandonarlos.

#### **1.4 Estrés**

Como consecuencia del acelerado ritmo en el que se mueve el mundo, los repentinos cambios en nuestra vida, los diversos problemas a los que nos debemos enfrentar día a día y el insuficiente tiempo disponible para cumplir con

las exigencias en los distintos escenarios de nuestra vida, el estrés se ha posicionado como una de las enfermedades más comunes del siglo XXI, el cual afecta al hombre en ámbitos físicos, mentales y sociales.

En el año 1936, el científico austrohúngaro Hans Selye descubrió lo que hoy conocemos como estrés. Selye también denominó este estado como Síndrome General de Adaptación, definiéndolo como una respuesta no específica del cuerpo a algún requerimiento o cambio. Sin embargo conjunto de reacciones fisiológicas no específicas del organismo a diferentes agentes nocivos del ambiente de naturaleza física o química<sup>5</sup>.

En el año 1998, Tim Hindle, describió el estrés como un conjunto de alteraciones que aparecen en el organismo cuando se exige un rendimiento muy superior al normal. Suele afectar tanto la salud física como la mental, y sus resultados son muy perjudiciales<sup>6</sup>. En otras palabras, el estrés se entiende como un estado físico y mental de presión excesiva, en el cuál un individuo debe responder a diferentes demandas de tipo sociales (externas) o psicológicas (internas), no teniendo las herramientas necesarias que le permita atender dichas exigencias. Debido a esta situación, se genera una alarma orgánica lo que comienza a generar efectos patológicos tanto mentales como físicos en la persona.

---

<sup>5</sup>THE AMERICAN INSTITUTE OF STRESS. What is stress?.[en línea] <<http://www.stress.org/what-is-stress/>> [consulta 8 mayo 2013]

<sup>6</sup>HINDLE, Tim. 1998. El estrés bajo mínimos. Italia: Editorial Grijalbo

## 1.5 Estrés ocupacional

El estrés puede tener origen en diferentes contextos de la vida en los que un individuo se desenvuelve, sin embargo, el ambiente más común para estas reacciones suele ser el lugar de trabajo. Este tipo de estrés en particular, es conocido como estrés ocupacional. Se define estrés ocupacional como 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 enfrentar la situación<sup>7</sup>.

El estrés ocupacional significa un grave problema para el individuo que lo padece, y consecuentemente, un problema mayor para la empresa en la que éste se desempeña ya que los trabajadores estresados pierden motivación y claridad para tomar decisiones correctas. Debido a esto un directivo debe tener conocimiento en la prevención, o si ya lo están sufriendo, el manejo del estrés tanto personal como de terceros en una organización, habilidad fundamental para el alcance del éxito empresarial y cumplimiento de objetivos.

Es prácticamente inevitable que exista cierta presión laboral, esto, como consecuencia de las exigencias y la alta competitividad en el ambiente en el que están inmersas las empresas, sin embargo cada persona reacciona de manera diferente frente a situaciones estresantes. Es por lo anterior, que no se debe confundir el término de estrés con presión o reto. Según Davis y Newstrom (1999)

---

<sup>7</sup> *La organización del trabajo y el estrés* [en línea]. Nottingham:England. Institute of Work, Health and Organisations.2004. [consulta 27 abril 2013] Disponible en: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf)

pueden existir dos efectos en el desempeño laboral a causa del estrés; puede ser dañino pero también un beneficio para la empresa. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida de que el estrés se incrementa, el desempeño se tiende a elevar, debido a que éste ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo<sup>8</sup>. Que exista presión laboral, es constructivo para los trabajadores ya que los motiva a responder de manera positiva a los estímulos, debido a que para ellos significa un desafío personal lo que lo mantiene alerta y con deseos de conseguir resultados favorables, debido a estos estímulos, el individuo llega a punto máximo de eficiencia en su desempeño laboral. Un trabajador saludable es aquel a quien se le piden ciertas exigencias, teniendo las herramientas y capacidades para satisfacerlas. Es en este nivel, cuando el estrés adicional se convierte en una exigencia dañina para el trabajador. Un empleado bajo estas condiciones pierde la capacidad de manejo del estrés y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufrirá una descompensación, se enfermará a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal.<sup>9</sup>(Newstrom, J., y Davis, K., 1997). Apuntar a una sobre exigencia difícil de manejar, afecta de manera directa la salud de quien no está capacitado o no posee las herramientas para desempeñarse de manera eficiente, lo que trae como

---

<sup>8</sup>DAVIS Keith y NEWSTROM W. John. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.1999. 571 p.

<sup>9</sup>DAVIS Keith y NEWSTROM W. John. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill. 1999. 571 p.

consecuencia resultados desfavorables tanto para quien lo padece como para la empresa en general.

### **1.5.1 Tipos de estrés ocupacional**

Si bien el estrés, erróneamente, tiene una connotación negativa, es pertinente indicar que también hay aspectos positivos frente a este fenómeno. En algunos casos, las demandas que puedan surgir dentro del contexto laboral, significan para el individuo una oportunidad de realización y desarrollo personal. Hans Selye, el denominado padre del estrés, distingue en su obra “The Stress of Life” del año 1956, el tipo de estrés positivo o Eustrés (*Eustress*) del tipo de estrés negativo o Distrés (*Distress*)

#### **1.5.1.1. Eustrés**

Se define como una respuesta psicológica positiva a un estresor, producida como resultado por la presencia de estados psicológicos positivos<sup>10</sup>.

El estrés positivo se presenta como un estado en el cual, el individuo se adapta fisiológicamente de manera exitosa a las demandas laborales requeridas y como consecuencia se experimentan reacciones placenteras al cumplir con los objetivos requeridos. En otras palabras, una cierta cantidad de estrés positivo se refleja como una motivación para los trabajadores siendo absolutamente beneficioso y estimulando al individuo al cumplimiento de metas y obtención de objetivos superiores a los ya alcanzados.

---

<sup>10</sup> NELSON L. Debra y SOMMONS L. Health Bret. Psychology and work stress: A more positive approach. 2003. 104 p.

### **1.5.1.2 Distrés**

Se entiende como una respuesta psicológica negativa a un estresor, producida como resultado de la presencia de estados psicológicos negativos<sup>11</sup>. Este subconjunto de estrés conlleva importantes consecuencias negativas para quien lo sufre y es atribuido a un exceso de esfuerzo en relación a las demandas laborales, en donde el individuo reacciona de manera perjudicial.

Cuando un trabajador se encuentra bajo este tipo de estrés, no responde de manera correcta a las demandas laborales, y generalmente al momento de tomar decisiones, estas son erradas.

Las consecuencias del Distrés conllevan un desgaste tanto psicológico como físico, reflejándose en el ambiente del trabajo con altos grados de ausentismo laboral, requerimiento de licencias médicas y rotación de personal.

Especialistas afirman que es fundamental educar al cuerpo empresarial ya que es importante comprender mejor los procesos y los mecanismos que generan eustrés y los que permiten convertir el distrés en eustrés<sup>12</sup>. En este contexto, es esencial comprender que el estrés es la respuesta inespecífica del cuerpo a cualquier demanda, ya sea causada por, ya tenga por resultado condiciones agradables o desagradables. Durante ambos, eustrés ("buen estrés") y distrés ("mal estrés") el cuerpo experimenta en la práctica las mismas respuestas inespecíficas a los

---

<sup>11</sup> NELSON L. Debra y SOMMONS L. Health Bret. Psychology and work stress: A more positive approach. 2003. 104 p.

<sup>12</sup> LE FEVRE Mark, MATHENY Jonathan y KOLT. S Gregory. Eustress, distress, and interpretation in occupational stress: Journal of Managerial Psychology. 2003. 18 p.

diversos estímulos positivos o negativos que actúan sobre él. Sin embargo, el hecho de que el eustrés cause mucho menos daño que el distrés demuestra gráficamente que es el "cómo te lo tomes" lo que determina, en último término, si uno puede adaptarse al cambio de forma exitosa<sup>13</sup>.

### **1.5.2 Causas del estrés ocupacional**

Analizar la naturaleza y las condiciones que pueden llegar a provocar estrés ocupacional, es de conocimiento fundamental para las empresas que quieren tomar acción en el manejo o prevención del estrés.

Entre las principales causas que originan estrés ocupacional, se encuentra la mala organización del trabajo, una incorrecta descripción de puestos y una gestión deficiente, provocando que personas que no cuentan con las capacidades y el conocimiento necesario para realizar una tarea se encuentren enfrentados a situaciones que debido a sus limitaciones no pueden manejar, causando en ellos sentimientos de frustración debido a la falta de control al desempeñarse en una labor, la cual, supera sus habilidades. Sumando a este escenario características del trabajo tales como el horario, actividades monótonas, falta de apoyo y poca participación en la toma de decisiones además del contexto laboral ya sea relaciones interpersonales deficientes tanto con compañeros y superiores,

---

<sup>13</sup> Gutierrez Garcia J.M [en línea]. Galdakao, Bizcaia: España. 1998. [Consulta 20 septiembre 2013]. Disponible en <<http://www.psiquiatria.com/revistas/index.php/psicologiacom/article/viewFile/617/595/>> ISSN 1137-8492

perspectivas y metas personales insatisfechas, equilibrio entre la vida laboral y personal que no se logra alcanzar, la situación se transforma en una bomba de tiempo para el trabajador.

#### **1.5.2.1 Principales estresores según Peiró**

Peiró en su obra *Desencadenantes del estrés Laboral* (1999) hace una clasificación de los principales estresores.

- Estresores del ambiente físico: Son factores del entorno del trabajador como el ruido, la iluminación, la temperatura, humedad, entre otros, que pueden provocar en estrés y afectar al individuo.
- Demandas del propio trabajo: Están representadas por la sobrecarga y turnos de trabajo complejos, horarios y la exposición que el trabajador pueda tener a situaciones de riesgo.
- Los contenidos del trabajo o las características de las tareas: Como la retroalimentación que recibe el trabajador al realizar una actividad, el control sobre esta, la complejidad del trabajo y el uso de las habilidades que el trabajador posee para realizar la tarea.
- El desempeño de roles: Corresponden al conflicto, la sobrecarga y la ambigüedad del rol.
- Las relaciones interpersonales y grupales: Son aquellas relaciones con superiores, compañeros y subordinados.

- El desarrollo de la carrera: Influyen en este desarrollo la inseguridad laboral, promociones demasiado rápidas y la falta de estas, además de los cambios en el rol del trabajador.
- Aspectos relacionados con nuevas tecnologías: Surgen problemas de implantación, de gestión y de diseño.
- Componentes de la estructura o del clima organizacional: Por ejemplo poco apoyo entre los miembros de la organización y centralización.
- Estresores que vienen de las relaciones entre el trabajo del individuo y la vida en familia.

#### **1.5.2.2 Principales estresores según Robbins**

Las potenciales fuentes de estrés pueden ser clasificadas en tres categorías de estresores: ambientales, organizacionales y personales.

- Factores ambientales: Es la incertidumbre la principal causa por la que las personas no pueden manejar los cambios organizacionales, existen tres tipos de incertidumbre ambiental, económica, política y tecnológica.
- Factores organizacionales: estos factores se clasifican en relación con las demandas de la tarea, de los roles e interpersonales. Las demandas de la tarea tienen relación con el trabajo de la persona, este punto incluye el diseño y condiciones del trabajo además de la distribución física del sitio.
- Factores personales: estos factores tal como señala el enunciado son características de la vida personal del individuo como: situaciones familiares

complejas, problemas económicos, y las características propias de la personalidad del individuo.

### **1.5.2.3 Principales estresores según Whetten & Cameron**

En su obra Desarrollo de Habilidades directivas (2011), Whetten & Cameron analizan detalladamente cuatro de los principales factores estresantes, los cuales se clasifican en:

- Factores estresantes de tiempo: Resultantes fundamentalmente de tener demasiadas actividades pendientes y el deber de realizarlas en poco tiempo.
- Factores estresantes situacionales: Producto del ambiente en el que se desempeña un individuo, comúnmente, una situación laboral desfavorable o el cambio repentino de un escenario que parecía estable.
- Factores estresantes de encuentro: Son el resultado de las relaciones interpersonales en una empresa, enfocándose principalmente, en los encuentros laborales conflictivos.
- Factores estresantes anticipatorios: Resultantes de desagradables escenarios potenciales que aun no han ocurrido, pero que podrían suceder. Como reestructuraciones o alta rotación de personal.

### **1.5.3 Efectos del estrés ocupacional**

Las consecuencias del estrés ocupacional afectan de manera negativa no solo a los empleados de una empresa sino que muchas veces a la organización en general poniendo en peligro, incluso, la supervivencia de esta.

Los efectos organizacionales del estrés laboral tienen lugar cuando un importante número de trabajadores se encuentran con niveles importantes de estrés afectando la productividad individual, grupal y organizacional.

El estrés laboral influye negativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores, las malas relaciones entre compañeros, superiores o subordinados producen tensión afectando la cohesión del grupo, y en consecuencia la productividad y rendimiento, la importancia de que estas relaciones permanezcan positivas radica en que funcionan como un amortiguador de los efectos negativos del estrés.

El ausentismo laboral, el aumento de accidentes, la rotación de personal, y los reemplazos asociados, son otros de los efectos del estrés laboral generando para la organización problemas importantes de planificación y de personal incurriendo en considerables costos.

Indicadores del estrés laboral para la organización son la baja en producción y calidad, poca cooperación entre compañeros, problemas en el puesto de trabajo además de las quejas por parte de los clientes. Los líderes de la empresa deben reconocer el momento en que se debe intervenir y tomar acciones para

evitar los efectos anteriormente mencionados eliminando los costos asociados a esto.

La capacidad de manejar el estrés de manera correcta en una empresa, no sólo produce mejoras en el desempeño laboral de cada individuo, sino que también puede tener un efecto positivo en la salud empresarial y en las utilidades de organizaciones enteras.

#### **1.5.4 Modelos para el manejo del estrés ocupacional en las empresas**

Es prácticamente imposible eliminar los factores que pueden causar estrés laboral, sin embargo, la posibilidad de reducirlos y que de esta manera se logre el manejo eficiente de estrés ha llevado a que investigadores y científicos proponer diversos modelos para su reducción.

##### **1.5.4.1 Modelo Ajuste – Persona – Entorno**

En 1974 French, Rogers y Cobb, presentan el modelo Ajuste Persona – Entorno, el cual señala que el estrés y sus consecuencias aparecen cuando existe discrepancia entre:

- Ajuste necesidades/ofertas: se refiere a lo que ofrece el entorno de trabajo y a las oportunidades que brinda al trabajador para que este pueda satisfacer las necesidades que lo agobian.
- Ajuste exigencias/capacidades: se refiere a como las capacidades y habilidades del trabajador satisfacen los requerimientos y exigencias del trabajo.

El modelo distingue entre una realidad objetiva/subjetiva del individuo y del ambiente y entorno. El individuo objetivo alude al individuo tal y como es mientras que el individuo subjetivo se refiere a la percepción que el individuo tiene sobre el ambiente objetivo, que incluye los eventos y características físicas y sociales que se dan en el entorno con independencia de las percepciones del individuo, mientras que el ambiente subjetivo se refiere a las situaciones y eventos tal como son percibidos e interpretados por el individuo. Teniendo en cuenta estos cuatro elementos pueden existir desajustes entre el entorno objetivo y la persona objetiva, entre el entorno subjetivo y la persona objetiva, entre el entorno objetivo y el entorno subjetivo y finalmente, entre la persona objetiva y la persona subjetiva.

La falta de ajuste entre la persona y su entorno puede producir desviaciones en las respuestas del individuo a nivel psicológico. El modelo considera mecanismo de retroalimentación con el fin de disminuir los efectos del desajuste. El afrontamiento, que mejora la adaptación objetiva alterando el entorno y/o la persona y los mecanismos de defensa para reducir la tensión provocada por el desajuste, en los que el individuo distorsiona su percepción ya sea del entorno y/o de la persona.

El ajuste de persona-entorno se puede representar como una curva en forma de U. En la que el nivel más bajo de tensión psicológica se produce cuando el individuo y las particularidades del puesto están ajustados. La tensión psicológica aumenta cuando las capacidades del trabajador están por debajo o sobre las demandas o recursos que requiere el puesto.

#### **1.5.4.2 Modelo Demanda – Control**

En el año 1979, Robert Karasek formuló un modelo denominado Demanda - Control. Este es un modelo explicativo del estrés laboral en función de dos variables: las demandas psicológicas del trabajo y el nivel de control sobre éstas. Las demandas del trabajo corresponden a las exigencias para el trabajador (ritmo, nivel de atención, cantidad de trabajo, concentración, responsabilidad). Cuando se habla de control se refiere al cómo se trabaja y a los recursos que el trabajador dispone para hacer frente a las demandas del trabajo, es importante tanto el control sobre las tareas como el control sobre las capacidades. El control sobre las tareas se refiere al poder elegir y definir como se realizará el trabajo y la influencia que el individuo tendrá sobre el mismo, además de la autonomía que tiene el trabajador en la toma de decisiones. El control sobre las capacidades comprende la posibilidad de obtener nuevos aprendizajes, desarrollar habilidades y la creatividad.

En el modelo se definen cuatro grandes grupos de ocupaciones en función de los niveles de demandas psicológicas y control.

- Activas: alta demanda del puesto – alto control del trabajador. Este trabajo permite situaciones de retos constantes y aprendizaje, teniendo efectos positivos en la vida extra laboral del trabajador.
- Pasivas: baja demanda – bajo control. Implica una gradual pérdida de aptitudes y de interés profesional.

- Baja tensión: baja demanda – alto control. Permite para el individuo la posibilidad de controlar los problemas.
- Alta tensión: alta demanda – bajo control. Se relaciona con tensión psicológica y aparición de enfermedades dañinas para el individuo afectado.

#### **1.5.4.3 Modelo Demanda – Control – Apoyo social**

En 1988, Johnson y Hall modificaron el modelo introduciendo una tercera dimensión el apoyo social (modelo demanda-control-apoyo social), la que hace referencia al conjunto de interacciones que ayudan al trabajador a desarrollar su trabajo y que dependen de elementos como la amistad, el reconocimiento y componentes sumados del trabajo. Este concepto comprende apoyo en algún problema, como apoyo tangible, es decir dar algún bien que facilite el trabajo, apoyo informativo y apoyo emocional.

El apoyo social actúa como un elemento modificador del estrés laboral alto, disminuyéndolo, este tipo de apoyo tiene dos componentes el apoyo social que viene de los compañeros y el apoyo social de los altos mandos y jefaturas directas.

#### **1.5.4.4 Modelo estrés como proceso**

En el año 1983, McGrath, presenta el modelo Estrés como proceso. Este modelo intenta establecer el comportamiento de un individuo en situaciones de estrés. Comprende cuatro escenarios en toda situación de estrés, los cuales forman una

secuencia circular, en primera instancia se presenta una situación en el entorno del individuo un hecho objetivo (A), el que es percibido por el individuo evaluando las exigencias y requerimientos que esta situación demanda, si la situación se percibe como un peligro o amenaza se estará en una situación estresante (B), el individuo elige una respuesta frente a esta situación (C) y la ejecuta todo esto con el propósito de generar una conducta (D), conducta que busca volver o mantener la situación inicial y/o modificar la situación de peligro.

#### **1.5.4.5 Modelo Esfuerzo – Recompensa**

En el año 1995, Siegrist formula modelo denominado Modelo esfuerzo-recompensa. Este modelo plantea que el estrés laboral se produce cuando existe un desequilibrio entre el esfuerzo que realiza el trabajador y las recompensas que recibe por dicho esfuerzo. La falta de recompensas en el modelo se asocia a la precariedad del trabajo, los cambios en el trabajo, poca relación entre las capacidades del trabajador y las tareas que este desarrolla, falta de expectativas y de promoción.

La situación de mayor riesgo para la salud se da cuando a largo plazo las demandas del trabajo son altas y requieren de un esfuerzo importante por parte del trabajador y las recompensas que este recibe son bajas, provocando tensión y efectos negativos en la salud.

Dentro del modelo se pueden distinguir el esfuerzo intrínseco que hace referencia a la motivación de los trabajadores en relación a las demandas que requiere

determinada situación, el esfuerzo extrínseco el cual hace referencia a las demandas del trabajo. (Incluye esfuerzo tanto físico como psicológico).

### **1.6 Estrés Ocupacional en Chile**

El estrés parece ser una condición que la gran cantidad de gente cree poseer. En Chile, las personas que sienten estrés laboral superan las cifras comparativas con respecto a nuestros países vecinos, teniendo en cuenta que esta cifra va en aumento.

El aumento del uso de medicamentos para el manejo del estrés (medicamentos psicotrópicos) aumentó de un 8,9% (2010) a un 10,8% (2013), según un estudio realizado por la Asociación Chilena de Seguridad (ASCHS).

Por otro lado, el Ministerio de Salud (MINESAL) afirmó que el 30% de las licencias médicas son producto de cuadros de estrés, mientras que un 40% de ausentismo laboral se deriva de la misma causa.

De acuerdo a la encuesta realizada en el año 2000 por el Ministerio de Salud de Chile (MINSAL) en colaboración con el Instituto Nacional de Estadística (INE), 1 de cada 4 personas se encuentra bajo un estado permanente de estrés. Ésta encuesta muestra los factores de riesgo para la salud de la población chilena.

Según el estudio poblacional Nacional de calidad de vida y Salud (ENCAVI), realizada en el año 2006, un 13,4% de la muestra se siente siempre nervioso, ansioso o estresado en su vida en general.

En el ámbito laboral, un estudio de la empresa multinacional Robert Half (el cual incluyó a una totalidad de 1775 ejecutivos, siendo 100 de estos chilenos), indicó que el 65% de las empresas que operan en Chile creen que sus empleados están bajo constante estrés, mientras que un 33% de ellas estima que ésta es una situación frecuente.

En base a los datos anteriormente presentados, se entiende que el estrés afecta directamente en la calidad de vida de un individuo con graves repercusiones mentales y físicas.

El estudio realizado por la empresa Robert Half, también agrega que un 32,6% de los trabajadores tiene dificultades para dormir, un 31% se siente tenso, 38,3% siente cansancio y un 36% de ellos sufre de dolores de cabeza, síntomas que según expertos, perjudica de manera directa el desempeño laboral de las personas, aumentando la posibilidad de sufrir accidentes en el trabajo y lo que afecta tanto el cumplimiento de metas personales como grupales, afectando de manera directa la productividad del personal.

### **1.6.1 Estrés Ocupacional en el sector bancario Chileno**

Las características laborales y su contexto, cumplen un papel fundamental en el nivel de estrés que posee un trabajador, cuando una situación tiene mucha "fuerza", las variables personales son poco importantes porque el comportamiento está muy pautado. Por el contrario, si la situación no es clara, se presta a la

interpretación del sujeto. En este caso, las características del individuo son más determinantes de su conducta<sup>14</sup>

Es posible afirmar que hay profesiones que someten en mayor medida a condiciones de estrés a sus trabajadores que otras, esto se debe a diversos factores, como por ejemplo, que el nivel de exigencia sea mayor en algunos ambientes, la falta de tiempo, el constante y rápido cambio de escenario, entre otros.

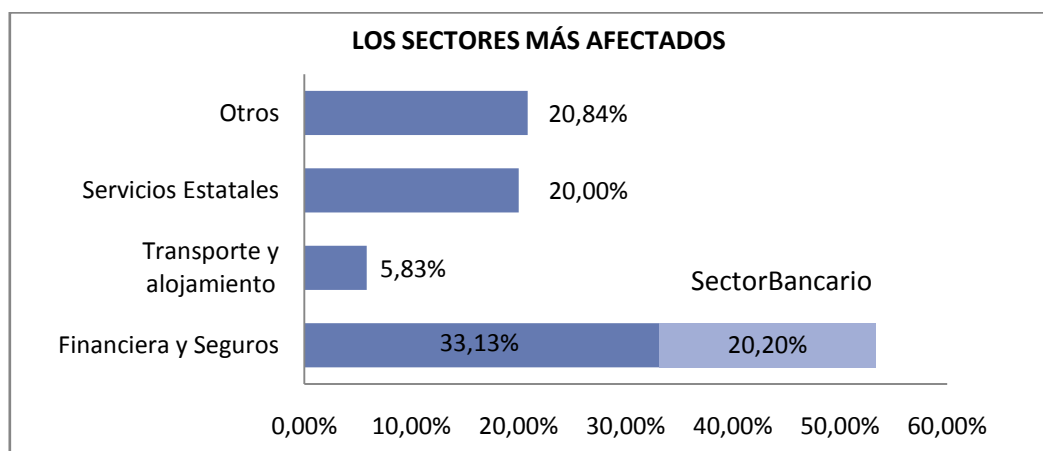
Según un estudio realizado por la Asociación Americana de Psicología (The American Psychological Association, APA), más de un 33% de los trabajadores se siente sometido a algún tipo de estrés en su entorno laboral. Sin embargo, hay un sector en dónde esta condición se ha hecho patente en mayor grado. Los trabajadores del sector bancario, sobre todo sus ejecutivos, representan una masa laboral sometida a altos grados de presión, puesto que el salario recibido está fundamentalmente constituido por comisiones proporcionales a las ventas realizadas durante un periodo específico de tiempo.

La consultora de trabajo Career Cast, realizó un estudio en el que se muestra, a través de un ranking cuáles son los diez trabajos sometidos a mayor estrés en el año 2013. En dicho estudio los cargos ocupados por los altos ejecutivos corporativos se encuentran en el 6to lugar en la tabla.

---

<sup>14</sup> SEAS. Factores psicosociales que inciden en el estrés laboral. Dr. Antonio Cano Vindel. <[http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/fact\\_psicosoc.htm](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/estres_lab/fact_psicosoc.htm)> [Consulta 23 septiembre 2013]

De acuerdo a registros entregados por la Superintendencia de Seguro Social (SUSESO) en el año 2009, un 53,3% del total de las enfermedades laborales en Chile son padecidas por personal del sector financiero y seguros, liderando la lista. A su vez, un 20,2% de esa cifra corresponde a empleados del sector bancario, dentro del cual un alto porcentaje de esta cifra corresponde a enfermedades mentales.



*Gráfica N° 1.1 Los sectores más afectados*  
Fuente: Superintendencia de Seguro Social, 2009

## **CAPITULO II: Marco Metodológico**

### **2.1 Diseño de la investigación**

De acuerdo al planteamiento del problema ésta investigación se clasifica de tipo Concluyente – Transversal modalidad Casual, debido a que mediante la obtención de datos se pretende proponer un modelo para el manejo del estrés ocupacional en directivos del sector bancario de Viña del Mar y Valparaíso.

El diseño de la investigación concluyente proporciona información, la obtención de ella se consigue a través de la utilización de procedimientos formales de investigación. Los datos obtenidos son utilizados posteriormente para la toma de decisiones y selección de cursos de acción determinados.

El diseño de investigación, será además de tipo transversal, lo que quiere decir que se tomará una muestra de los elementos en un momento en el tiempo, por medio del diseño de investigación de encuestas. A través de esta última se obtendrán características de la muestra encuestada y se determinará la frecuencia de ciertos fenómenos a estudiar.

La modalidad será casual, es decir, relacionará las causas – efectos existentes entre las variables que atienden un problema en específico.

### **2.2. Población**

Para efectos de tiempo y costos de la investigación, se trabajó con una población finita, es decir, inferior a 500 unidades.

La población analizada durante la investigación está constituida por directivos de nivel medio y nivel superior pertenecientes a las sucursales bancarias presentes en las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso, principalmente, las ubicadas en el plano central de cada ciudad.

En Viña del Mar y Valparaíso se encuentran presentes trece instituciones diferentes. Con respecto al número de sucursales, en Valparaíso se pueden encontrar 44 de ellas, mientras que en Viña del Mar este número asciende a los 71 establecimientos. Finalmente, sumando el número total de sucursales en ambas ciudades, se puede encontrar un total de 115 establecimientos.

<b>INSTITUCION</b>	<b>N° sucursales Valparaíso</b>	<b>N° sucursales Viña del Mar</b>	
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Chile	3	7	
Banco de Chile	8	14	
Banco de Credito e Inversiones	5	9	
Banco del Estado de Chile	6	8	
Banco Falabella	2	3	
Banco Itaú Chile	1	4	
Banco Paris	1	1	
Banco Ripley	2	2	
Banco Santander-Chile	11	12	
Corpbanca	2	5	
Scotiabank Chile	3	4	
Banco internacional	-	1	
Banco Security	-	1	
<b>Total Sucursales</b>	<b>44</b>	<b>71</b>	<b>115</b>

Tabla N° 2.2 Numero de sucursales, por comuna e institución  
Fuente: Superintendencia de Bancos e instituciones financieras, 2013

### 2.3 Muestra

El presente estudio fue aplicado a un total de 8 instituciones bancarias diferentes, es decir, se cubrió un 62% de su totalidad.

La muestra analizada en este estudio está conformada por un grupo representativo de 43 directivos seleccionados aleatoriamente, correspondientes a las sucursales bancarias situadas en las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso.

La muestra estudiada está representada por ejecutivos del área comercial bancario, tanto de nivel medio (Ejecutivos Banca Personas – Ejecutivos Banca empresa) como de nivel alto (Agentes Comerciales).

Respecto a lo anterior la muestra quedó finalmente conformada de la siguiente manera:

Institución	N° individuos estudiados Instituciones Valparaíso	N° individuos estudiados Instituciones Viña del Mar	
Banco de Chile	-	3	
Banco de Credito e Inversiones	-	10	
Banco del Estado de Chile	5	2	
Banco Falabella	4	-	
Banco Itaú Chile	4	-	
Banco Paris	1	-	
Banco Ripley	-	-	
Banco Santander-Chile	8	6	
<b>Total Sucursales</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>43</b>

Tabla N° 2.3 Muestra del estudio

### 2.4 Recolección de datos

En base al diseño de investigación, el instrumento que se utilizó para la recolección de datos de la muestra, fue la encuesta de diagnostico para el manejo

del estrés adjunta en el capítulo número dos del libro Desarrollo de Habilidades Directivas, por David A. Whetten y Kim S. Cameron, octava edición, 2011. De una totalidad de 120 encuestas entregadas en las sucursales ubicadas en las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso, finalmente se recopiló una totalidad de 43 encuestas, es decir, se cubrió el 33,3% de la muestra total.

#### **2.4.1 Descripción del instrumento: encuesta**

La encuesta utilizada se entregó físicamente impresa a los individuos a encuestar. Cada documento cuenta con una totalidad de 6 hojas tamaño A4.

El contenido de la encuesta se divide en cuatro áreas de investigación, tres de ellas contienen un total de 74 preguntas, las cuáles son respondidas de forma rápida a través de la utilización de una escala de evaluación/puntuación, mientras que una cuarta parte contiene una serie de 52 situaciones dentro de las cuales el encuestado deberá escoger las más apropiadas de acuerdo a su experiencia.

La primera parte evalúa el nivel de manejo de estrés del individuo y consta de 10 preguntas. Para responder esta parte se dispone de una escala de evaluación, en la cual se encuentran números del 1 al 6, siendo la primera opción “Totalmente en desacuerdo” y la última “Totalmente de acuerdo”.

La segunda parte evalúa la administración del tiempo del individuo y está conformada por 40 preguntas. Para responderlas, se dispone de una escala de puntuación en la cual se encuentran números del 0 al 4, siendo la primera opción “Nunca” y la última “Siempre”.

La tercera parte, evalúa el tipo de personalidad de individuo. Esta fase está conformada por 24 preguntas y se dispone de una escala de puntuación en la cual se encuentran números del 1 al 3, siendo la primera opción “La afirmación no es para nada común en mí” y la última opción “La afirmación es muy común en mí”

La cuarta parte y final muestra una serie de 52 situaciones. En esta fase el individuo deberá seleccionar los acontecimientos que haya experimentado en el último año.

La actividad de entrega y recolección de información por medio de la encuesta fue realizada a la población de muestra en un periodo de tiempo de un mes aproximadamente, específicamente desde el mes de Noviembre al mes de Diciembre del año 2013.

## **2.5 Procesamiento y análisis de datos**

Una vez recogidos los resultados de las encuestas, éstos fueron traspasados de manera digital a una plantilla Excel, para luego ser estudiados y procesados detalladamente.

La información digitalizada se analizó de dos maneras. La primera fue cuantificando la frecuencia de las respuestas entregadas por cada individuo.

En base a esa información, se calculó el porcentaje de cada una de las preguntas de la totalidad de encuestas. Los porcentajes obtenidos fueron tabulados y graficados, indicando finalmente la tendencia de las respuestas para cada una de las preguntas de la encuesta.

El segundo modo de analizar la información recopilada, fue calculando el puntaje obtenido de manera individual por cada uno de los 43 encuestados. Los puntajes totales fueron comparados con los parámetros sugeridos en la sección “Claves de Resultados y Datos comparativos” integrados en el capítulo número dos del libro Desarrollo de Habilidades Directivas, por David A. Whetten y Kim S. Cameron, octava edición, 2011. Finalmente se agruparon los resultados y se procedió a graficar la tendencia de cada una de las áreas de investigación (Manejo del estrés, Administración del tiempo, Tipo de personalidad y Reajuste social).

Luego de finalizar los dos procesos de análisis de resultados, se derivó a la presentación de los mismos.

## **CAPITULO III: Resultado de la investigación**

### **3.1 Presentación y resultados del estudio**

A continuación se presentará de manera detallada los resultados del estudio aplicado a cuarenta y tres directivos de nivel medio y nivel alto, pertenecientes a ocho instituciones bancarias diferentes. La muestra pertenece a diversas sucursales de las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso, localizadas principalmente en el plano central de ambas ciudades.

Para efectos prácticos, y debido a la extensión de la encuesta realizada, se incluirá en el cuerpo del informe sólo los resultados que se consideran más significativos para esta investigación. Sin embargo la totalidad de preguntas y respuestas, junto a su respectivo análisis, se encontrarán en la sección “Anexos”.

La primera parte de la presentación de resultados está constituida por la serie de resultados seleccionados, resumidos en tablas que constituidas por cuatro columnas que indican la Escala de evaluación, Valor, cantidad de individuo que seleccionaron el determinado valor y el porcentaje con respecto al total. Cada pregunta está acompañada de un respectivo gráfico circular que indica la tendencia.

La segunda parte de la presentación de resultados, muestra la evaluación general respecto a cada área de investigación (Manejo del estrés, Administración del tiempo, Tipo de personalidad y Reajuste social). Estos resultados se encuentran

agrupados en tablas y junto a ellas se adjunta un gráfico circular, el cual muestra la tendencia del estudio.

### **3.1.1. Área investigación: Manejo del estrés**

En esta área de investigación el encuestado debió responder a un total de 10 preguntas, las cuales tienen seis opciones de respuesta, debiendo escoger aquella opción que mejor lo represente, cada opción posee un valor asignado que va desde 1 a 6. Este primer punto del estudio pretende identificar el nivel de competencia en el manejo del estrés del encuestado.

A continuación se presenta una selección con las preguntas más significativas, aquellas preguntas que mostraron resultados menos favorables.

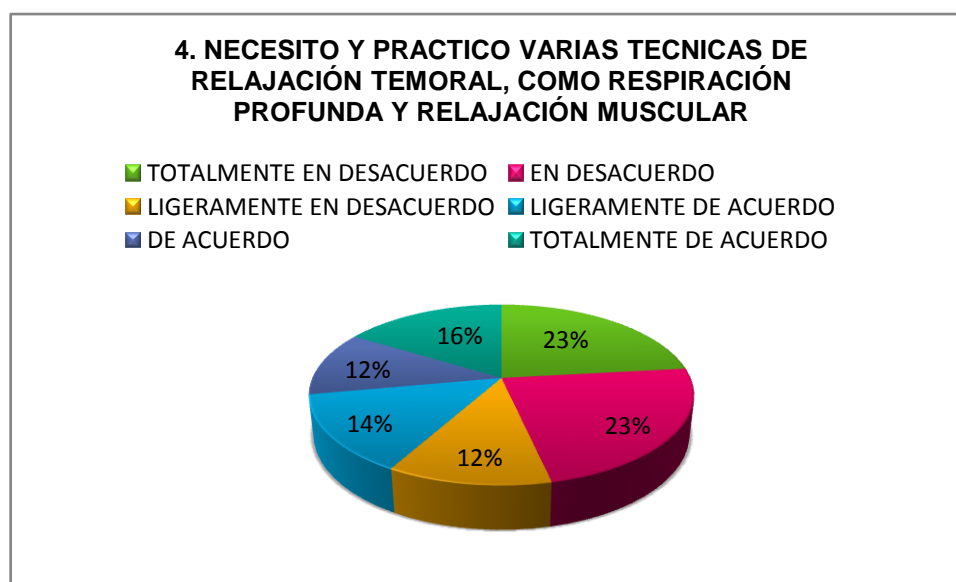
La pregunta número 4 pretende medir si los encuestados realizan ejercicios que les ayuden a liberar tensiones causadas por el trabajo.

La pregunta número 7 entregara información acerca de las relaciones del encuestado, si este posee una relación con alguna persona que cumpla el rol de mentor o consejero en su vida.

**Pregunta 4: Necesito y practico varias técnicas de relajación temporal, como respiración profunda y relajación muscular**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10	23,26
EN DESACUERDO	2	10	23,26
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	5	11,63
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	6	13,95
DE ACUERDO	5	5	11,63
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	7	16,28
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.1 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°4



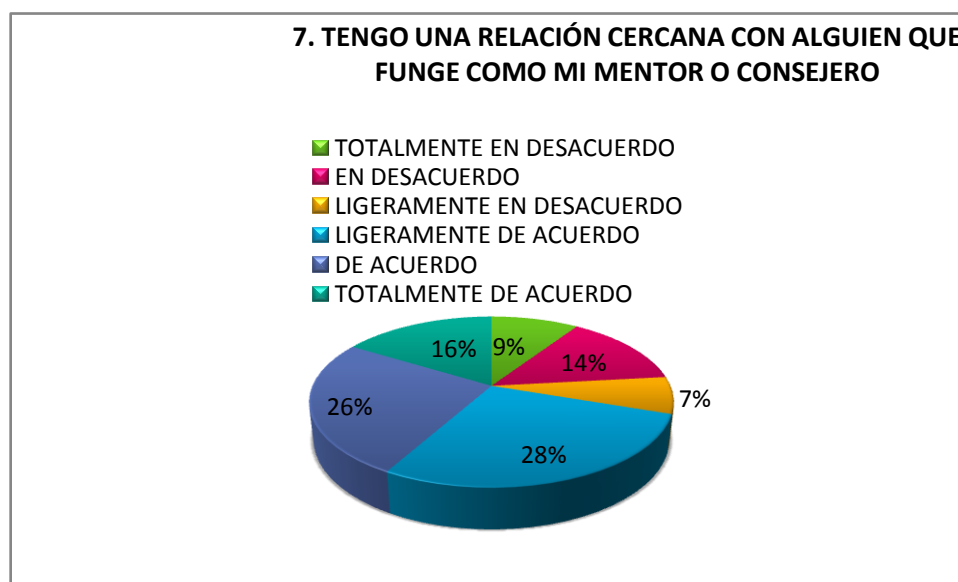
GRÁFICA N° 3.1 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°4

Un 46,52% de los directivos encuestados respondió que se encuentra en “Desacuerdo” y “Total desacuerdo”, mientras que sólo un 27,91% realiza regularmente este tipo de actividades. Un 13,95% de los encuestados practica de vez en cuando ciertas técnicas.

**Pregunta 7: Tengo una relación cercana con alguien que funge como mi mentor o consejero**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	4	9,30
EN DESACUERDO	2	6	13,95
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	3	6,98
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	12	27,91
DE ACUERDO	5	11	25,58
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	7	16,28
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.2 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°7



GRÁFICA N° 3.2 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°7

Un 28% de los individuos encuestados está ligeramente de acuerdo frente a la afirmación de contar con alguien de confianza con quien desahogarse. El 26% afirma que cuenta con un consejero, mientras que un 9% no tiene relación alguna con un alguien de confianza en quien confiar sus agobios.

### **3.1.2. Área investigación: Administración del tiempo**

En esta área de investigación, se mide la administración del tiempo. El encuestado debió responder a un total de 40 preguntas separadas en dos partes de igual tamaño, cada parte I y II cuenta con cinco alternativas de respuesta, las que tienen un valor asignada que va desde 0 a 4.

En cada una de las partes de esta etapa se selecciono aquellas preguntas que arrojaron los datos que presentaron mayores deficiencias.

En la parte I encontraremos la pregunta número 6 del cuestionario y la número 7, las dos preguntas seleccionadas hacen referencia a la utilización de métodos para administrar mejor el tiempo, como elaborar listas y dividir proyectos en etapas para una mejor organización.

En la parte número II perteneciente al contexto laboral del encuestado, se escogieron tres preguntas del cuestionario la número 5, 11 y 15. La cuales pretenden medir como es la administración del tiempo laboral.

**Pregunta 6: Elaboro una lista de tareas cortas que puedo hacer en cinco o diez minutos**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	13	30,23
RARA VEZ	1	9	20,93
A VECES	2	11	25,58
CON FRECUENCIA	3	8	18,60
SIEMPRE	4	2	4,65
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.3 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°6 – PARTE I



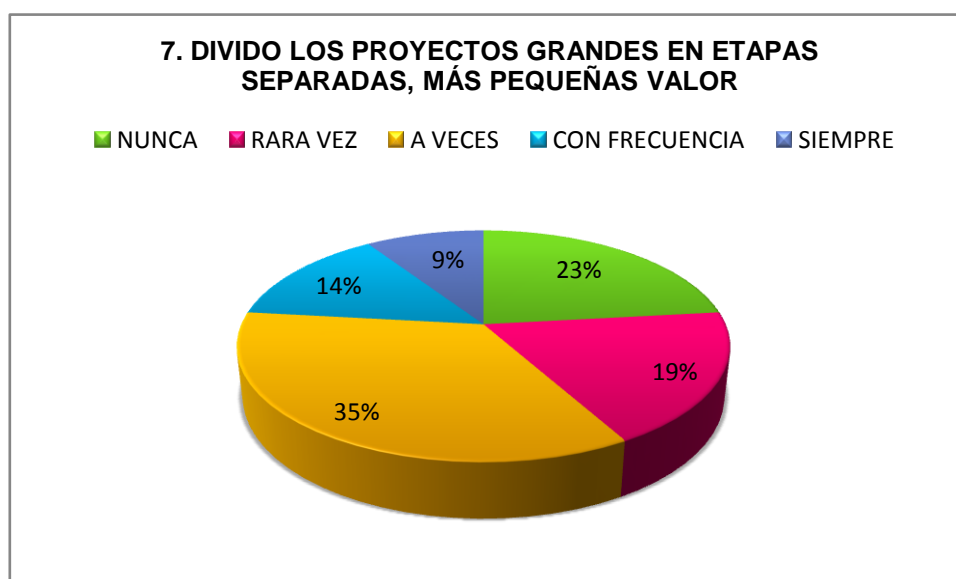
GRÁFICA N° 3.3 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°6 – PARTE I

El 30,23% de la muestra encuestada afirma nunca realizar listas en las que enumera las tareas cortas a realizar. Un 25,58% realiza esta actividad a veces, mientras que un 20,93% lo hace rara vez. Sólo un 18,60% y 4,65% lleva a cabo esta acción con frecuencia y siempre, respectivamente.

**Pregunta 7: Divido los proyectos grandes en etapas separadas, más pequeñas**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	10	23,26
RARA VEZ	1	8	18,60
A VECES	2	15	34,88
CON FRECUENCIA	3	6	13,95
SIEMPRE	4	4	9,30
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.4 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°7 – PARTE I



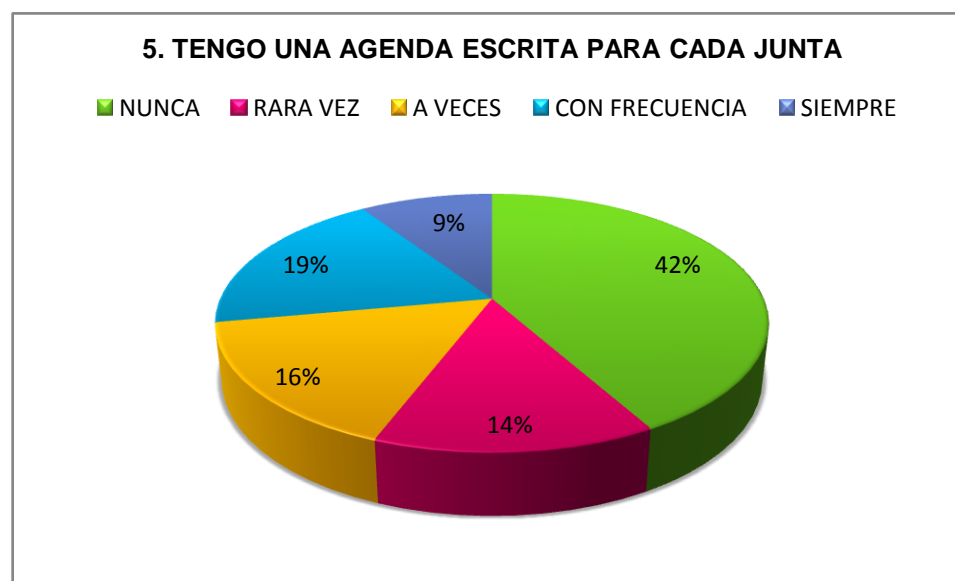
GRÁFICA N° 3.4 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°7 – PARTE I

Un 34,88% de los directivos encuestados suele identificar “a veces” pequeñas etapas dentro de una tarea de gran envergadura. Un 23,26% niega rotundamente realizar esta actividad, mientras que sólo un 9,30% siempre divide los proyectos en pequeñas metas.

### Pregunta 5: Tengo una agenda escrita para cada junta

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	18	41,86
RARA VEZ	1	6	13,95
A VECES	2	7	16,28
CON FRECUENCIA	3	8	18,60
SIEMPRE	4	4	9,30
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.5 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°5 – PARTE II



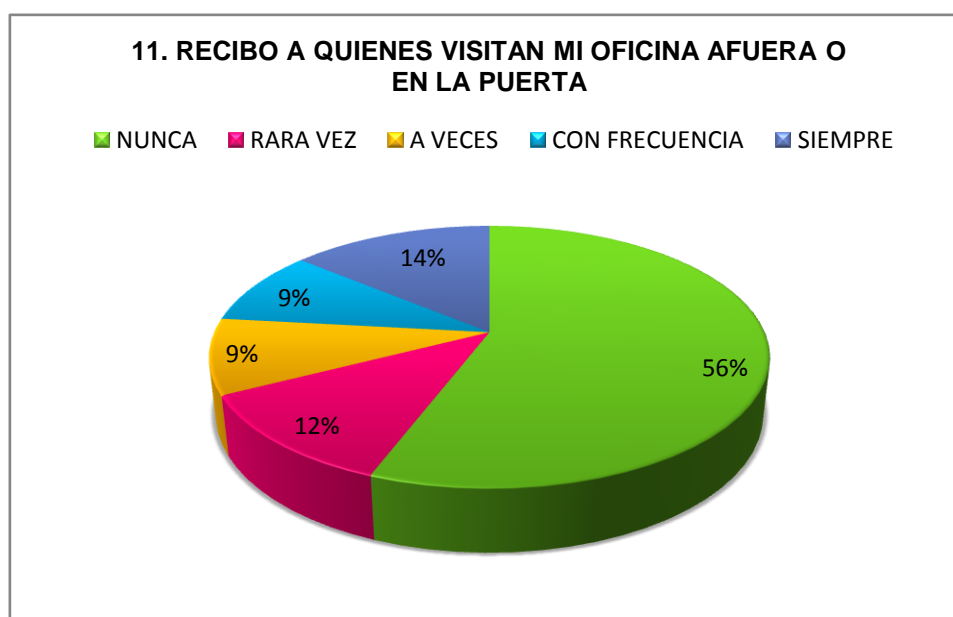
GRÁFICA N° 3.5 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°5 – PARTE II

Un 41,86% de los encuestados, afirma “nunca” llevar consigo una agenda para tomar notaciones en las juntas directivas. Un 16,28% suele “A veces” transportar con ellos algún instrumento para registrar los puntos importantes en las reuniones, mientras que un 18,60% y 13,95% confiesa hacer notaciones “con frecuencia” y “rara vez” respectivamente. Finalmente sólo un 9,30% acostumbra a cargar una agenda y por lo tanto llevar un registro personal de cada junta.

**Pregunta 11: Recibo a quienes visitan mi oficina afuera o en la puerta**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	24	55,81
RARA VEZ	1	5	11,63
A VECES	2	4	9,30
CON FRECUENCIA	3	4	9,30
SIEMPRE	4	6	13,95
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.6 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°11 – PARTE II



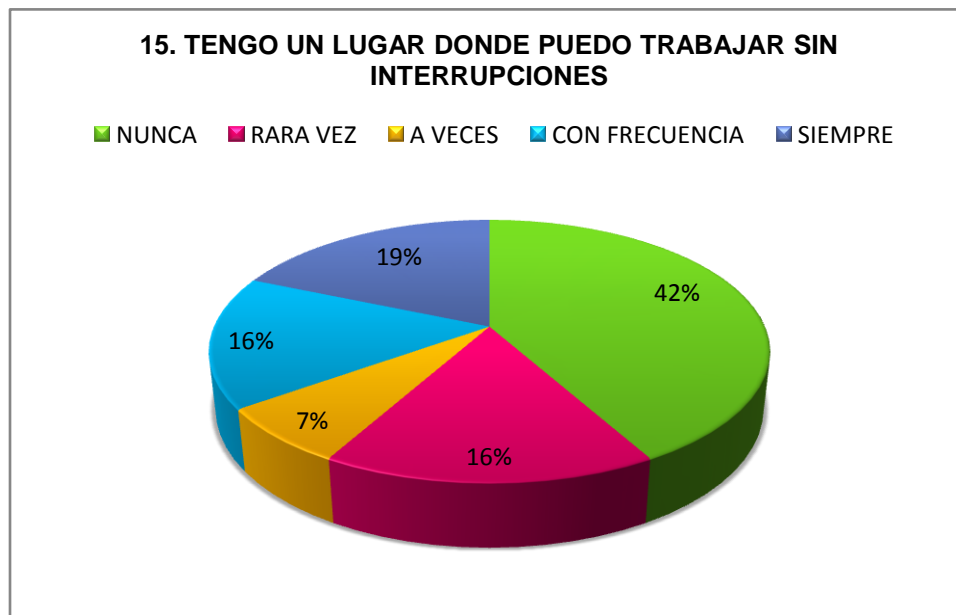
GRÁFICA N° 3.6 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°11 – PARTE II

Un 55,81% de los individuos encuestados recibe a quienes lo visitan, dentro de su oficina. Un 11,63% utiliza esta técnica “rara vez”, mientras que un 9,3% lo hace “A veces” y “Con frecuencia”. Por otra parte, un 13,95% acostumbra a recibir a quienes los visitan en la puerta.

**Pregunta 15: Tengo un lugar donde puedo trabajar sin interrupciones**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	18	41,86
RARA VEZ	1	7	16,28
A VECES	2	3	6,98
CON FRECUENCIA	3	7	16,28
SIEMPRE	4	8	18,60
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.7 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°15 – PARTE II



GRÁFICA N° 3.7 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°15 – PARTE II

El 41,86% de la muestra confiesa no contar con un lugar en el cual pueda trabajar sin ser interrumpido. Un 16,28% de ellos “rara vez” se encuentra trabajando sin interrupciones y un 6,98% lo logra “a veces”. Otro 16,28% con frecuencia logra hacer su trabajo sin dificultades, siendo sólo un 18,60% “siempre” poseen un lugar apropiado para realizar sus labores diarias.

### **3.1.3 Área investigación: Tendencias Conductuales**

La tercera etapa del estudio entregara datos relacionados con la personalidad del encuestado y sus conductas no necesariamente desarrolladas en un ámbito laboral.

Esta etapa cuenta con 24 preguntas las que tienen un total de tres posibles respuestas, cada respuesta tiene un valor asignado, en este caso es de 1

Para el análisis se seleccionaron dos preguntas, la número 4 y 6 que hace referencia a conductas y sentimientos del encuestado

#### Pregunta 4: Me muevo, camino y como rápido

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
LA AFIRMACION ES MUY COMUN EN MI	1	20	46,51
LA AFIRMACION ES ALGO COMUN EN MI	2	13	30,23
LA AFIRMACION ES PARA NADA COMUN EN MI	3	10	23,26
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.8 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°4



GRÁFICA N° 3.8 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°4

Un 46,51% de los encuestados confiesa realizar actividades de su vida diaria de manera rápida sin que estas necesariamente tengan relación con un contexto laboral. Al mismo tiempo un 30,23% cree que la afirmación es algo común en su vida mientras que sólo un 23,26% encuentra que esta situación no es cercana a su realidad.

**Pregunta 6: Me siento culpable cuando me relajo o no hago nada durante varias horas o días**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
LA AFIRMACION ES MUY COMUN EN MI	1	17	39,53
LA AFIRMACION ES ALGO COMUN EN MI	2	12	27,91
LA AFIRMACION ES PARA NADA COMUN EN MI	3	14	32,56
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.9 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°6



GRÁFICA N° 3.9 – TABULACION RESPUESTA A LA PREGUNTA N°6

El 39,53% de los encuestados se siente incomodo al no realizar algún tipo de actividad durante varias horas al día, mientras que un 27,91% se siente identificado de manera regular con la afirmación. Un 32,56% de la muestra no siente culpabilidad al estar relajados durante el día.

### **3.1.4 Evaluación áreas de investigación**

A continuación se presentarán los resultados finales agrupados. Las áreas de investigación de Evaluación de Manejo de estrés, Evaluación de Administración del tiempo y Evaluación de Reajuste Social serán clasificado de acuerdo al puntaje obtenido, luego de esto, las cifras serán agrupadas dependiendo del valor que posean, siendo clasificados en el Cuartil que corresponda, siendo éstos Cuartil superior, Tercer Cuartil, Segundo Cuartil y Cuartil Inferior.

Los resultados que sean clasificados en el Cuartil Superior serán aquellos con mejor evaluación en el manejo de cierta área y por contraste, aquellos resultados que sean clasificados en el Cuartil Inferior son los que tendrán la más baja evaluación.

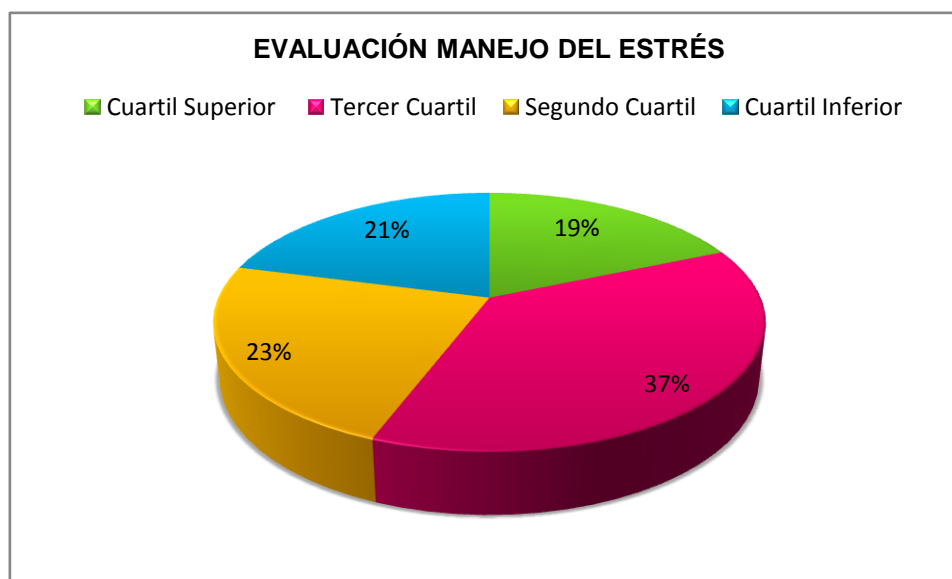
La evaluación de Inventario de la Personalidad, consta de cuatro conductas a las que un directivo puede estar expuesto. Estas son, Tendencia a la competitividad, Tendencia al Involucramiento en el trabajo, Tendencia a la hostilidad/enojo y finalmente, tendencia a la impaciencia/urgencia. Cada resultado, será mostrado de manera separada.

Como se dijo con anterioridad, este tipo de clasificación y evaluación está basado en el libro de Whetten A. David y Cameron S. Kim. Desarrollo de habilidades directivas, octava edición.

### Evaluación Manejo del Estrés

CUARTIL	Nº DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
SUPERIOR	8	18,60
TERCERO	16	37,21
SEGUNDO	10	23,26
INFERIOR	9	20,93
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.10 – TABULACION EVALUACIÓN MANEJO DEL ESTRÉS



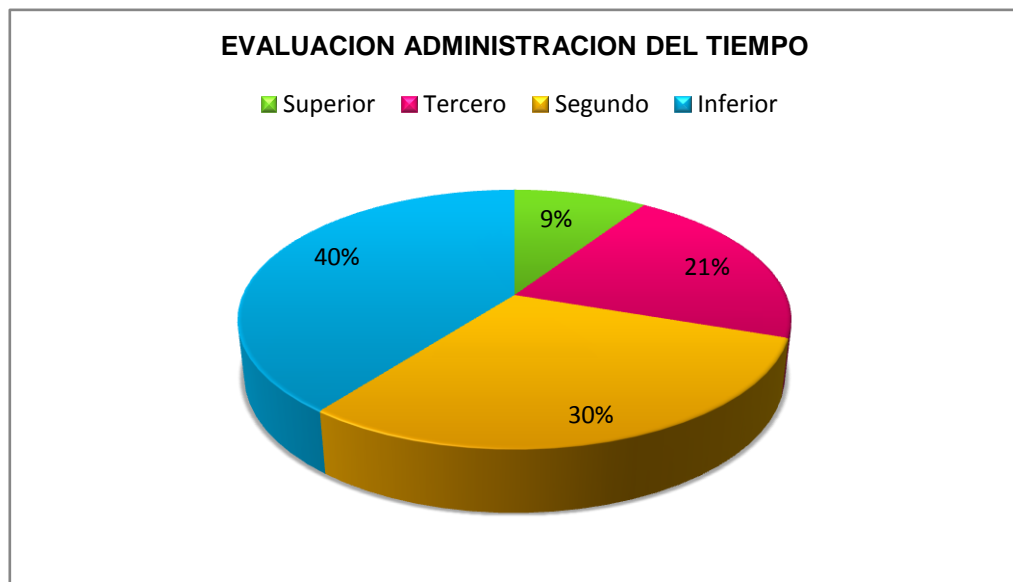
GRÁFICA N° 3.10 – TABULACION EVALUACIÓN MANEJO DEL ESTRÉS

Del total de la muestra un 37,21% de las personas encuestadas se encuentran en el Tercer Cuartil, lo cual indica que este grupo de encuestados posee un buen manejo del estrés, un 18,60% de los encuestados posee un excelente manejo del estrés, mientras que por otro lado un 20,93% de los encuestados están en el Cuartil Inferior obteniendo un mal manejo del estrés, con un regular manejo del se encuentra un 23,26% del total de la muestra.

### Evaluación de la Administración del tiempo

CUARTIL	MANEJO DEL TIEMPO	PORCENTAJE
SUPERIOR	4	9,30
TERCERO	9	20,93
SEGUNDO	13	30,23
<b>INFERIOR</b>	<b>17</b>	<b>39,53</b>
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.11 – TABULACIÓN ADMINISTRACION DEL TIEMPO



GRAFICA N° 3.11 – TABULACIÓN ADMINISTRACION DEL TIEMPO

La gráfica número 12 muestra que un 39,53% de los encuestados no poseen una administración eficiente de su tiempo. Al contrario, sólo un 9,30% del total de la muestra posee una excelente administración del tiempo, mientras que un 30,23% se encuentra con un regular manejo del estrés y un 20,93% de los encuestados posee un buen manejo del tiempo.

### Tendencia a la competitividad

	NO TIENDE A LA COMPETITIVIDAD	TIENDE A LA COMPETITIVIDAD	TOTAL
<b>COMPETITIVIDAD</b>	39,53%	60,47%	<b>100</b>
<b>CANTIDAD</b>	17	26	<b>43</b>

TABLA N° 3.12 – TABULACIÓN INVENTARIO PERSONALIDAD. TENDENCIAS CONDUCTUALES



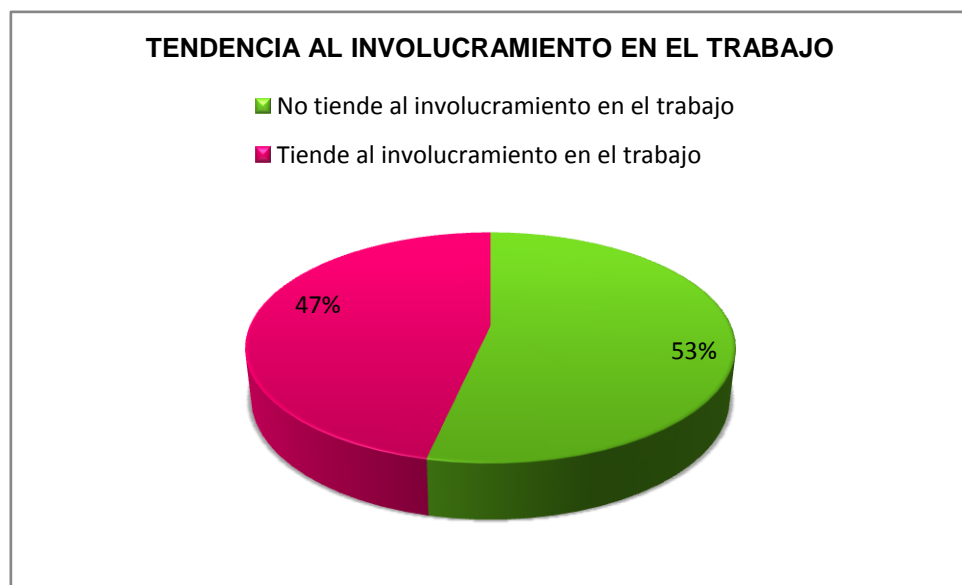
GRÁFICA N° 3.12 – TABULACIÓN INVENTARIO PERSONALIDAD. TENDENCIAS CONDUCTUALES

La gráfica número 13 muestra que un 60,47% de los encuestados tiene conductas competitivas que podrían ser dañinas para la salud fisiológica, psicológica y social, mientras que un 39,53% de la muestra no posee esta característica.

### Tendencia al involucramiento en el trabajo

	NO TIENDE A INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO	TIENDE A INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO	TOTAL
INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO	53,49%	46,51%	100
NUMERO	23	20	43

TABLA N° 3.13 – TABULACIÓN INVENTARIO PERSONALIDAD. TENDENCIAS CONDUCTUALES



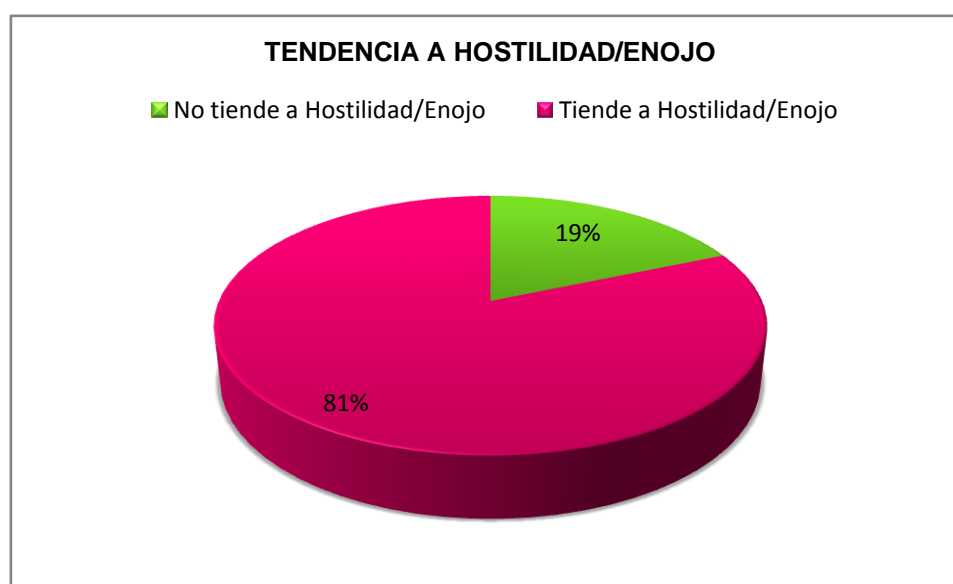
GRÁFICA N° 3.13 – TABULACIÓN INVENTARIO PERSONALIDAD. TENDENCIAS CONDUCTUALES

La mayoría de las personas encuestadas, es decir, un 46,51% manifestó no tener un involucramiento en el trabajo logrando mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal, por otro lado un 46,51% de los encuestados tiende a involucrarse en su trabajo lo que podría ocasionar un significativo desequilibrio en su vida.

### Tendencia a la Hostilidad/Enojo

	NO TIENDE A HOSTILIDAD/ENOJO	TIENDE A HOSTILIDAD/ENOJO	TOTAL
<b>IMPACIENCIA / URGENCIA</b>	18,60%	81,40%	<b>100</b>
<b>NUMERO</b>	8	35	<b>43</b>

TABLA N° 3.14 – TABULACIÓN INVENTARIO PERSONALIDAD. TENDENCIAS CONDUCTUALES



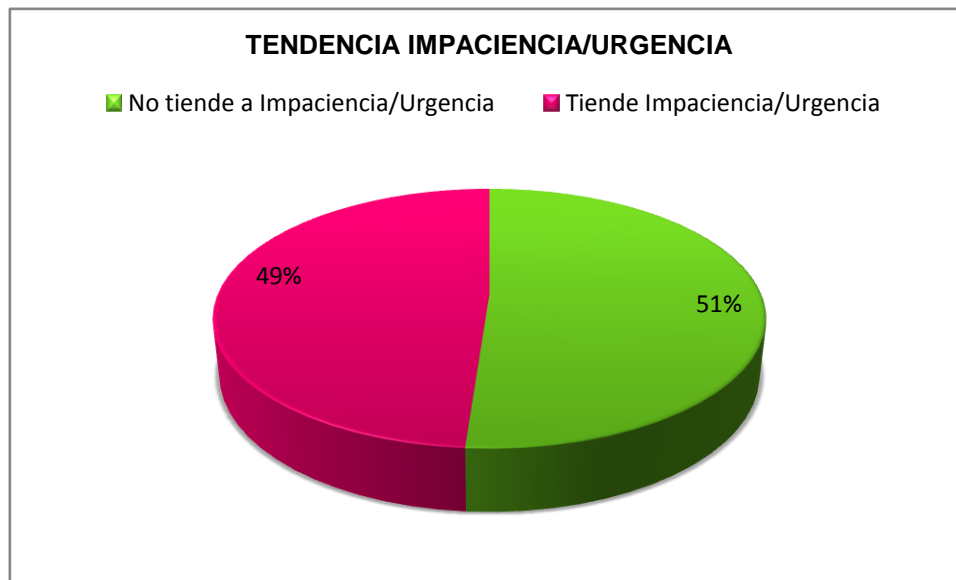
GRÁFICA N° 3.14 – TABULACIÓN INVENTARIO PERSONALIDAD. TENDENCIAS CONDUCTUALES

En la gráfica número 14 se muestra que la mayoría, un 81,40% de las personas encuestadas tienden a tener fuertes sentimientos de hostilidad y enojo, mientras que un 18,60% no tiene esta característica que tiene efectos dañinos para una persona.

### Tendencia Impaciencia/Urgencia

	NO TIENDE A IMPACIENCIA/URGENCIA	TIENDE IMPACIENCIA/URGENCIA	TOTAL
IMPACIENCIA / URGENCIA	51,16%	48,84%	100
NUMERO	22	21	43

TABLA N° 3.15 – TABULACIÓN INVENTARIO PERSONALIDAD. TENDENCIAS CONDUCTUALES



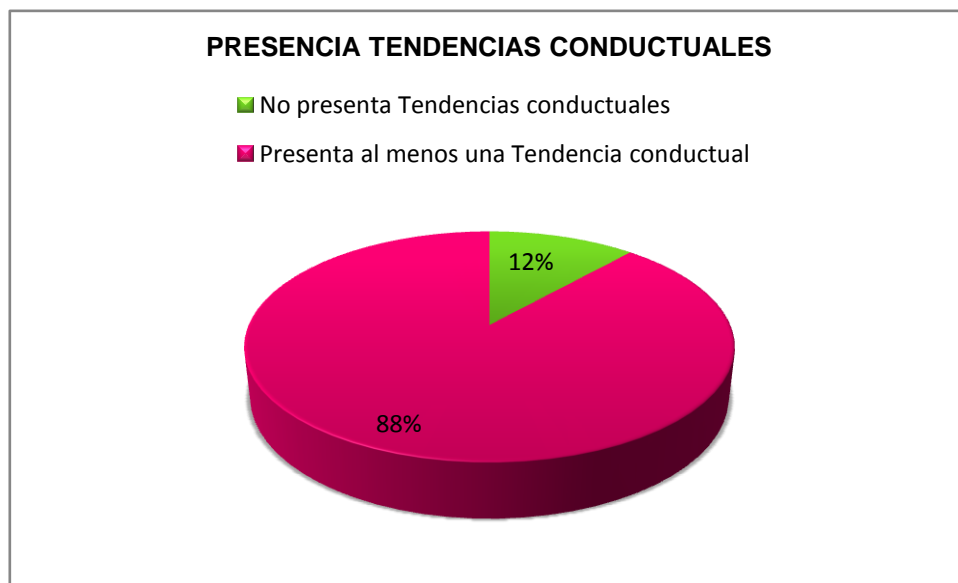
GRÁFICA N° 3.15 – TABULACIÓN INVENTARIO PERSONALIDAD. TENDENCIAS CONDUCTUALES

Un 51,16% de los encuestados no tiende a la impaciencia/urgencia, mientras que un 48,84% de las personas que fueron encuestadas tiende a tener fuertes sentimientos de este tipo.

### Presencia Tendencias Conductuales

	NO PRESENTA TENDENCIAS CONDUCTUALES	PRESENTA AL MENOS UNA TENDENCIA CONDUCTUAL	TOTAL
<b>PRESENCIA CARACTERÍSTICAS</b>	11,63%	88,37%	<b>100</b>
<b>NUMERO</b>	5	38	<b>43</b>

TABLA N° 3.16 - TABULACIÓN INVENTARIO PERSONALIDAD. TENDENCIAS CONDUCTUALES



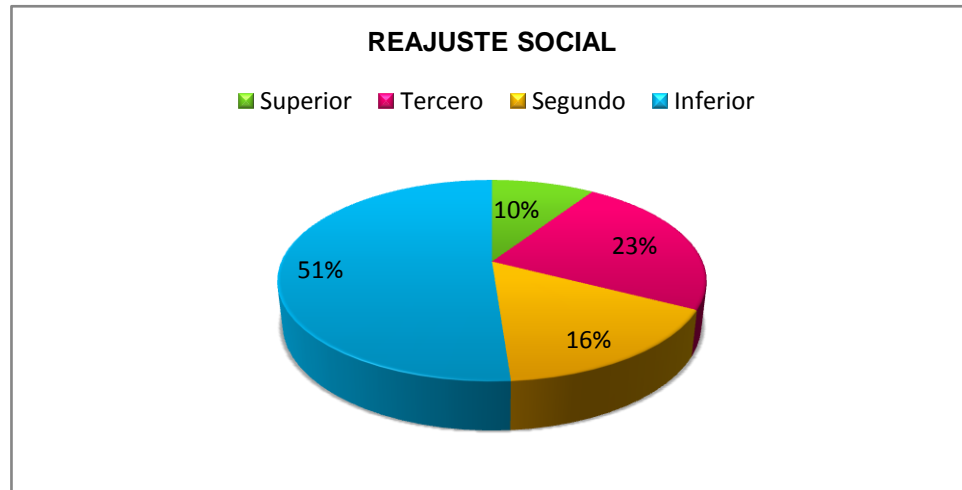
GRÁFICA N° 3.16 - TABULACIÓN INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD. TENDENCIAS CONDUCTUALES

En la gráfica número 16, podemos observar que un 88,37% del total de la muestra presenta al menos una tendencia conductual, la cual tiene efectos negativos en la salud de aquella persona que la posee, tanto a nivel fisiológico, psicológico y social. Por otro lado sólo un 11,63% de las personas encuestadas no presenta absolutamente ninguna de estas tendencias conductuales.

## Evaluación de Reajuste Social

CUARTIL	REAJUSTE SOCIAL	PORCENTAJE
SUPERIOR	4	9,30
TERCERO	10	23,26
SEGUNDO	7	16,28
INFERIOR	22	51,16
	<b>43</b>	<b>100</b>

TABLA N° 3.17 – TABULACIÓN EVALUACIÓN REAJUSTE SOCIAL



GRÁFICA N° 3.17 – TABULACIÓN EVALUACIÓN REAJUSTE SOCIAL

Un 51,16% de la muestra total se encuentran en el Cuartil Inferior, lo que significa que los acontecimientos negativos que pudieran haber tenido en su vida personal no influyen de manera significativa en los niveles de estrés laboral que pudieran tener. Por otro lado, 9,30% de los encuestados se encuentran situados en el Cuartil Superior, esto quiere decir que han vivido episodios de gran carga de negativa durante el último tiempo, debido a esto, se cree podrían desarrollar

enfermedad en base a los acontecimientos negativos, los cuales tienen gran incidencia en los niveles de estrés.

### **3.2 Análisis de los resultados de la encuesta**

Luego de haber recopilado, procesado y tabulado los datos obtenidos por medio de la encuesta, se procederá a analizar la información. Los directivos del sector bancario de Viña de Mar y Valparaíso, están sumergidos dentro de un ambiente laboral altamente competitivo, lo cual les produce una alta sensación de estrés.

El dominio del tiempo es un ítem fundamental para la disminución del estrés laboral. Los resultados muestran una clara diferencia en la administración del tiempo en el ámbito personal, la cual es alta, frente a la administración del tiempo en el contexto laboral en dónde una marcada mayoría no posee un control satisfactorio. Los directivos encuestados demuestran claramente tener alto conocimiento de los plazos y tiempos que disponen para realizar sus actividades laborales, al igual que de las prioridades de éstas, así y todo, al momento de administrar el factor tiempo en un contexto laboral, no lo logran con eficiencia. Esto se debe principalmente a la falta de conocimiento de técnicas que puedan disminuir los factores estresantes, principalmente las relacionadas con el tiempo que pasan interactuando con otros compañeros de trabajo. Actividades como recibir a las personas que visitan su oficina en la puerta, de manera que los directivos puedan tener el control de despachar rápidamente a sus visitantes cuando se trata de temas menos relevantes, poseer un espacios y momentos del día adecuado en el que puedan trabajar sin ser interrumpidos o identificar

pequeñas metas dentro de proyectos de gran envergadura son las principales falencias al momento de controlar el tiempo laboral del cual disponen. Resulta sorprendente considerar que sólo pequeño porcentaje de los encuestados lleva por escrito las tareas que debe realizar en una jornada o toma notas al momento de ingresar a juntas directivas, debido a lo anterior, se infiere que las actividades más importantes son recordadas y por lo tanto realizadas, sin embargo, muchas de las pequeñas actividades son pasadas por alto y finalmente olvidadas durante el día. Los directivos encuestados, se enfocan en las tareas de mayor dificultad, pero retrasan las más pequeñas siendo que en muchas ocasiones éstas últimas son las que producen la mayor cantidad de resultados. Otro factor importante es el que rara vez suelen apegarse a las actividades programadas para el día, como por ejemplo comenzar las juntas directivas de manera puntual o poner un tiempo límite para cada una de ellas.

Un importante aspecto a considerar, y que tiene una fuerte incidencia en el estrés ocupacional, son las situaciones extra laborales que hayan sido experimentadas por los individuos. Situaciones tales como cambio de casa, divorcio, infidelidad, muerte de un miembro de la familia, cambio de empleo, dificultades financieras, entre otros, son sólo algunas de las situaciones que tendrían un fuerte impacto en el desempeño laboral y que aumentarían la carga negativa experimentada por la muestra. De acuerdo a lo anterior, un porcentaje menor de la muestra confiesa haber vivido situaciones de esta naturaleza, por lo que básicamente los resultados

obtenidos son netamente provenientes del estrés laboral y no así de situaciones sociales extra ocupacionales.

Finalmente y como consecuencia de lo anterior, se pueden identificar cuatro tipos de tendencias conductuales en la personalidad de cada individuo. Se puede inferir que estas conductas son desarrolladas en gran parte debido a la carga de estrés ocupacional que lleva cada individuo. Las conductas identificadas son Tendencia a la Competitividad, Tendencia al involucramiento en el trabajo, Tendencia a la Hostilidad/Enojo y Tendencia a la Impaciencia/Urgencia.

Como se dijo en un comienzo, el contexto laboral bancario es un ambiente de alta competitividad, por lo que no resulta extraño que más del 60% de los encuestados tiendan a este tipo de conductas. Comportamientos como destacar entre los demás debido al trabajo realizado, adelantar el máximo de actividad laboral posible y necesidad de competencia con los pares, son algunas de las actitudes que la mayoría de los directivos presenta, sirviendo como motivador entre ellos.

La segunda conducta identificada es la tendencia al involucramiento en el trabajo, lo que alude a la necesidad de incluir el trabajo en la vida personal u otros aspectos. Este ítem se encuentra bastante parejo, sin embargo una leve mayoría confiesa separar ambos contextos y evita actitudes como el hecho de que un aspecto de su vida domine al resto, llenar su tiempo libre con pensamientos relacionados con el trabajo o simplemente sentir culpabilidad al encontrarse relajado o no hacer algún tipo de actividad durante varias horas.

La tercera conducta es la impaciencia/urgencia y hace referencia a la tendencia de los individuos a comportarse de manera ansiosa en ámbitos de la vida no considerando necesariamente el laboral. Al igual que la conducta anterior, los resultados son bastante similares, sin embargo una pequeña mayoría dice no reaccionar de manera impaciente o urgente frente a situaciones como moverse de manera rápida, ansiedad frente al tiempo en que transcurren ciertos acontecimientos o hacer fila.

Finalmente la cuarta conducta identificada corresponde a la tendencia a la hostilidad/enojo, actitud que alude a perder fácilmente el control y reaccionar hostilmente en ámbitos tanto laborales como extra laborales. Llamamos la atención los resultados obtenidos ya que más del 80% de los directivos encuestados confiesa actuar de esa manera. Este es un aspecto de gran importancia ya que el tipo de trabajo realizado por los directivos tiene directa relación con la atención directa al público y alta capacidad de trabajo en equipo, por lo que la tendencia a este tipo de conducta puede afectar directamente el desempeño laboral y finalmente la imagen de la institución.

Como resumen, respecto a las tendencias conductuales, es importante destacar que más del 88% de los directivos encuestados presenta al menos una de estas cuatro actitudes. Debido a lo anterior se puede inferir que el estrés ocupacional no afecta sólo a la persona en un contexto laboral, sino que la gran mayoría de las veces incide negativamente en aspectos de la vida personal del individuo.

### **3.3. Modelo para el manejo del estrés ocupacional en directivos del sector bancario de las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso**

En base a los datos recopilados de la muestra seleccionada correspondiente a los directivos de nivel medio y alto en las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso, y en afán de cumplir con el objetivo principal de nuestra investigación, se presenta para disposición del lector un Modelo de Manejo de estrés Ocupacional para directivos del sector bancario de Viña del Mar y Valparaíso.

Una vez analizados los resultados de la muestra obtenida en la presente investigación, se procedió a identificar los principales factores estresantes junto a las causas que los producen y el respectivo nivel de incidencia que tienen sobre el estrés ocupacional del sector bancario. Cabe mencionar que en la lista de estresores, se dejan fuera los factores personales (familia, situaciones financieras, enfermedades, etc.) ya que de acuerdo a la investigación no presentan mayor incidencia en el estrés laboral del sector estudiado.

A continuación, se estudiaron detalladamente las causas y se elaboró una lista de habilidades directivas que, consecuente a su desarrollo, mitigarían el efecto de los estresores sobre la muestra seleccionada.

Luego de esto, se identificaron las técnicas específicas que ayudarían a desarrollar este tipo de habilidades, disminuyendo los efectos que generan los factores estresantes y como consecuencia el estrés ocupacional del sector.

Finalmente se procedió al proceso de diseño y creación del modelo de habilidades y técnicas para el manejo de estrés ocupacional, enfocado a los directivos de la muestra estudiada.

A continuación se muestra de forma resumida como se llevó a cabo la creación del modelo:

<b>ESTRESORES</b>	<b>CAUSA</b>	<b>NIVEL IMPACTO</b>	<b>HABILIDADES</b>
Temporales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala administración</li> <li>• Desconocimiento de técnicas</li> <li>• No aprovechan dominio del tiempo que poseen</li> <li>• Actividades pendientes</li> </ul>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Analítica</li> </ul>
Ambiente laboral físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No poseen un lugar donde no puedan ser interrumpidos</li> <li>• Acumulación de papeles</li> </ul>	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Orden y claridad</li> </ul>
Demandas del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga turnos laborales</li> <li>• Horarios</li> </ul>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación</li> <li>• Planificación</li> </ul>
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competitividad</li> <li>• No delegan tareas</li> <li>• Problemas con clientes</li> <li>• Falta de apoyo de equipo laboral</li> <li>• Actitud defensiva clientes</li> </ul>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de conflictos</li> <li>• Comunicación equipo</li> <li>• Formación grupos efectivos</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Relaciones publicas</li> </ul>
Acontecimientos futuros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad</li> <li>• No cumplimiento de metas</li> <li>• Motivación</li> <li>• Inseguridad laboral</li> </ul>	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• autoconocimiento</li> </ul>
Situacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta manejo en nuevos escenarios</li> <li>• Cambios organizacionales</li> <li>• Variaciones ciclo negocios</li> </ul>	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elasticidad</li> <li>• solución efectiva de problemas</li> <li>• Dinamismo y energía</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> </ul>

Tabla N° 3.18: Esquema resumen Estresor – Causa – Nivel – Habilidad en directivos del sector bancario de viña del Mar y Valparaíso

Como se ha mencionado con anterioridad, es prácticamente imposible eliminar el estrés laboral en su totalidad, e incluso en ocasiones su presencia resulta positiva

sirviendo de motivador para los individuos (*eustrés*). Sin embargo, el modelo que se propondrá, tiene como objetivo principal disminuir el nivel de estrés ocupacional negativo (o *distrés*), adaptado y enfocado directamente a los directivos del sector bancario de Viña del Mar y Valparaíso.

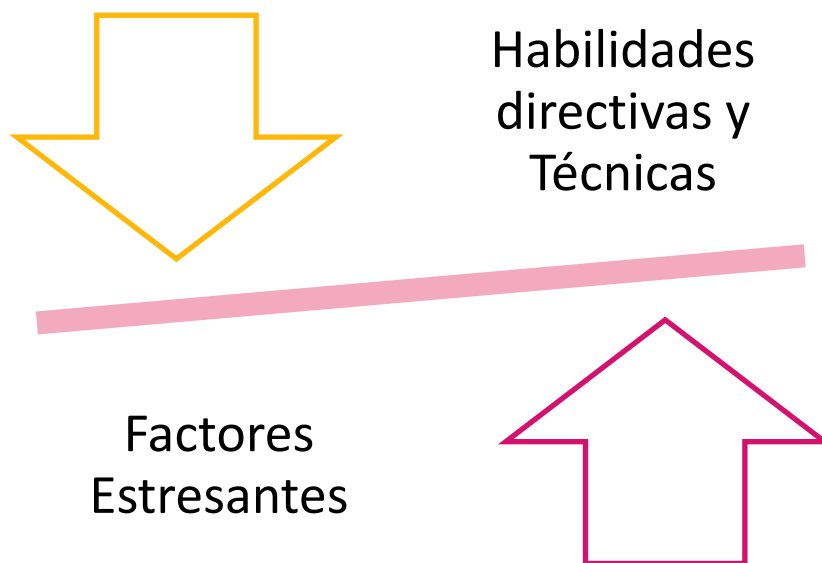


Figura N° 3.1: Fuerzas de encuentro en el proceso de manejo de estrés ocupacional en directivos del sector bancario de Viña del Mar y Valparaíso

Lo que se presentará a continuación se trata de una propuesta, debido a que por efectos prácticos y de tiempo, el modelo no ha sido desarrollado ni puesto a prueba, sin embargo identifica claramente las deficiencias y entrega soluciones concretas que en la práctica son totalmente factibles de poner en funcionamiento.

Como base, el individuo debe detectar los estresores por los cuales se siente más afectado, luego identificar las habilidades directivas necesarias para atacar los

factores estresantes y finalmente, poner en práctica un curso de acción a través de técnicas para el desarrollo de habilidades.

A continuación, se procederá a mostrar el modelo propuesto para el manejo del estrés ocupacional en directivos del sector bancario de Viña del Mar y Valparaíso.

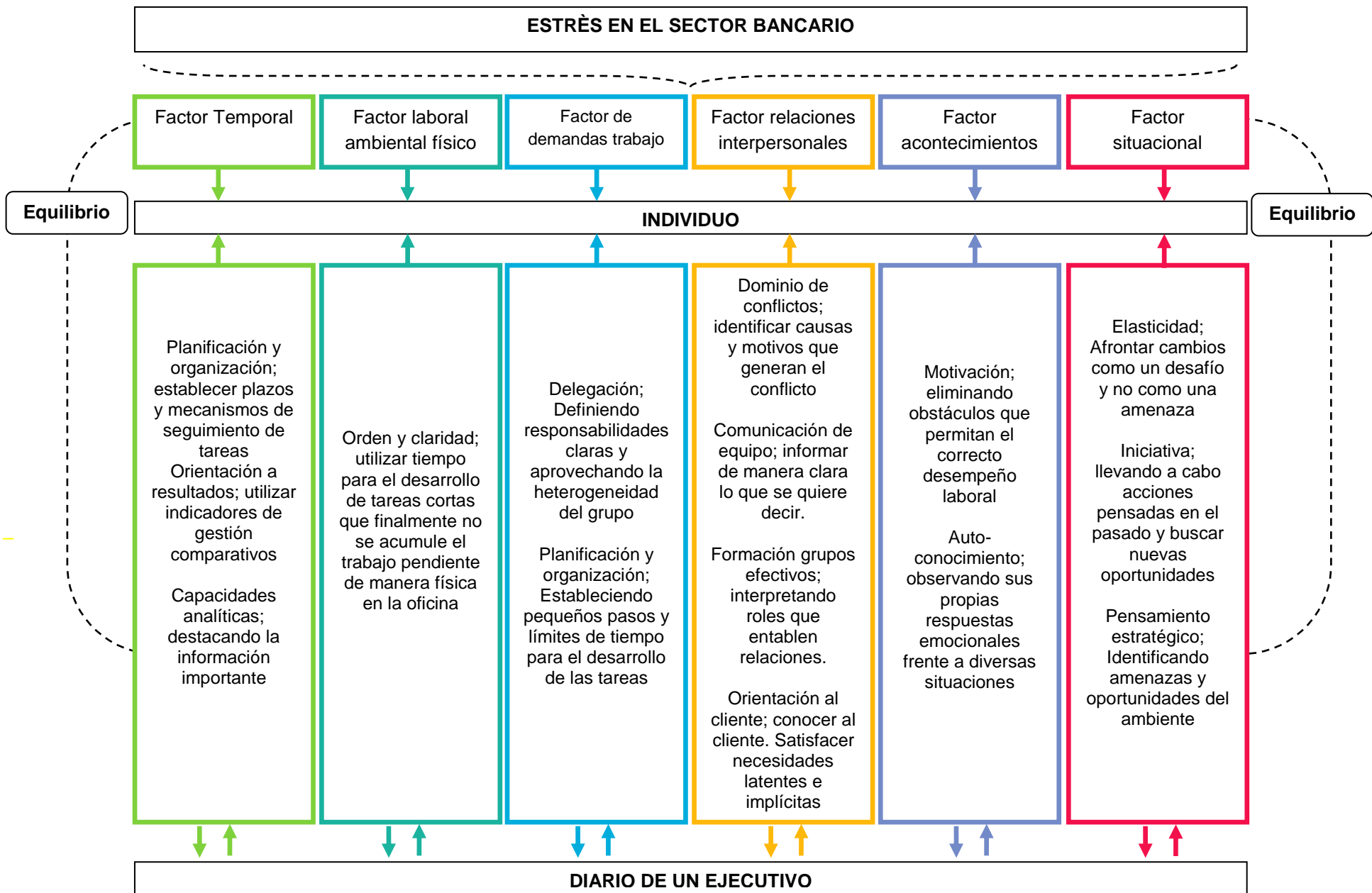


Figura N° 3.2: Modelo para el manejo del estrés ocupacional en directivos del sector bancario de Viña del Mar y Valparaíso

El modelo ubica al individuo en el centro del esquema, siendo quien recibe la presión de los factores estresantes del estrés ocupacional bancario. Al mismo tiempo y para contrastar la fuerza proveniente de los factores estresantes identificados, existen ciertas habilidades que los directivos deben poseer, las que se complementan con técnicas que permiten disminuir el efecto negativo de los estresores. Cabe destacar que para cada estresor existe una habilidad y una técnica asociada que disminuirá su efecto.

Para reforzar aún más el desarrollo de las habilidades del modelo, en él se propone que el individuo pueda llevar a cabo una dinámica denominada “Diario de un Ejecutivo”, en la cual el directivo escoge la habilidad que cree carece y en afán de desarrollarla, sigue un procedimiento de cinco fases, las que se explicarán en detalle más adelante

El choque de fuerzas (factores estresantes v/s habilidades y técnicas) permite al individuo desenvolverse en un ambiente laboral equilibrado y manejar de una manera eficiente el estrés ocupacional. .

A continuación, se procederá a nombrar y explicar de manera detallada cada uno de los componentes del modelo presentado anteriormente:

El primer estresor detectado es el *factor temporal*. Se genera principalmente por el deber de concretar una gran cantidad de tareas laborales en un reducido tiempo, se caracteriza por la falta de tiempo que poseen los directivos para llevar a cabo las actividades encomendadas, acumulación de tareas pendientes y sobrecarga de trabajo. En base a la investigación realizada, se pudo detectar que las

principales razones para la generación de este estresor son la deficiente administración del tiempo, el desconocimiento de técnicas para controlar el tiempo disponible, no aprovechar el control del tiempo que posee un individuo y la acumulación de tareas pendientes. Las habilidades que ayudarían a disminuir los estresores incluyen:

- Planificación y organización, estableciendo plazos para la realización de tareas o usando mecanismos de seguimiento y verificación de información como por ejemplo una agenda o minuta
- La orientación a resultados, la que se puede llevar a cabo llevando la cuenta de los tiempos de realización de trabajos y ocupando indicadores para la gestión con la finalidad de comparar los resultados obtenidos con los establecidos.
- Capacidades analíticas, utilizando técnicas como destacar la información importante.

El segundo estresor identificado es el *factor ambiental laboral físico*, el cual hace relación con el entorno físico en el cual el trabajador se desenvuelve. En base a la investigación llevada a cabo, las principales razones para el desarrollo de este estresor es no contar con un lugar físico en el cual los individuos puedan trabajar sin ser interrumpidos, no mantener despejado el escritorio de trabajo y la gran acumulación de documentos por no ser despachados oportunamente. La habilidad detectada para disminuir este factor es el orden y la claridad, la que incluye métodos como dejar tiempo para llevar a cabo tareas cortas, para que de esta

forma no se deje trabajo pendiente disminuyendo la acumulación de documentos en la oficina debido a este motivo.

El tercer estresor del modelo, es el *factor demandas del trabajo*, el cual se relaciona con la involucración del trabajo en horarios fuera de la jornada laboral. Las principales causas detectadas en base a la investigación realizada fueron la sobrecarga de trabajo y el cumplimiento de horarios extendidos fuera de la jornada establecida. Las habilidades para la disminución de este estresor incluyen:

- Delegación, definiendo responsabilidades claras a otros miembros del equipo de trabajo, aprovechando la heterogeneidad del grupo
- Planificación y organización, estableciendo pasos para la realización de las tareas

El cuarto factor corresponde al de *relaciones interpersonales*, el cual se genera principalmente por la falta de apoyo y/o empatía entre compañeros de trabajo, subordinados, superiores o clientes. Las principales causas por la cual este factor estresante se hace presente en la muestra analizada son la alta competitividad del sector, actitud defensiva de los clientes, deficiente apoyo en los equipos de trabajo y falta de confianza al delegar tareas. Las habilidades identificadas para el mitigar este factor estresante son:

- Dominio de conflictos, identificando principalmente la causa y razones por las cuales se da el conflicto.

- Comunicación de equipo, de manera que se pueda notificar claramente lo que se quiere informar, confirmando que todos hayan comprendido el mensaje.
- Formación de grupos efectivos, de los cuales el directivo puede ser parte o liderar uno de ellos. Se propone al individuo interpretar roles que entablen relaciones, desarrollando credibilidad en el grupo y fomentando la retroalimentación con los miembros.
- Orientación al cliente, esforzándose por conocer las necesidades al cliente y sus necesidades, satisfaciendo tanto los requerimientos latentes como los no explícitos.

El quinto estresor identificado es el de *acontecimientos futuros*, los cuales se generan principalmente por la incertidumbre de escenarios potencialmente amenazadores para el directivo. Se relaciona con circunstancias que no han sucedido pero el directivo cree que se podrían concretar. Las principales razones por las que este factor afecta a los directivos del sector bancario estudiado son la alta competitividad, no cumplimiento de metas solicitadas, falta de motivación personal e inseguridad laboral. Las habilidades necesarias para la disminución de este estresor son:

- Motivación, a través de la eliminación de los obstáculos que permitan concretar de manera exitosa el desempeño laboral. Se deben también, establecer pequeñas metas periódicamente.

- Autoconocimiento, identificando un conjunto de principios universales en el que el mismo directivo basa sus comportamientos y observando sus propias respuestas emocionales frente a diversas situaciones y analizando su comportamiento de manera regular.

El sexto estresor corresponde al *factor situacional*, es cual es producido principalmente por el deficiente manejo de situaciones laborales imprevistas en las cuales el directivo siente que pierde el control del escenario en el que se encuentra. Las principales causas identificadas por las cuales el factor situacional afecta a los individuos estudiados en la muestra hacen relación con la falta de dominio frente a escenarios cambiantes, potenciales cambios organizacionales, variaciones en los ciclos económicos. Las habilidades necesarias para mitigar este estresor incluyen:

- Elasticidad, es fundamental y se lleva a cabo afrontando los cambios como un desafío y no como una amenaza, de manera que estos últimos se conviertan en oportunidades.
- Iniciativa, llevando a cabo acciones pensadas en el pasado y buscando nuevas oportunidades y soluciones a los problemas. Es fundamental poseer diferentes enfoques para la solución de un problema específico.
- Pensamiento estratégico, identificando las amenazas y oportunidades del ambiente, de manera que el directivo logre adelantarse a los hechos.

Finalmente, el último componente del modelo, es el *Diario de un ejecutivo*. Como se dijo con anterioridad, este elemento es un refuerzo para que los directivos que sientan que una determinada habilidad del modelo no está correctamente desarrollada en ellos, puedan de manera práctica recurrir a esta dinámica para satisfacer ese vacío.

Para comenzar con la dinámica del Diario de un ejecutivo, primero se debe escoger una habilidad que el individuo busque desarrollar. A continuación se deberán completar por escrito, una totalidad de cinco fases. La primera fase se llama Diagnóstico, y consiste en escribir alguna/s experiencias pasadas en donde el individuo crea que ha sido necesaria la habilidad en cuestión. En esta fase se debe relatar que lo que sucedió, quién estuvo implicado, cuáles fueron los resultados obtenidos, cómo pudieron haber sido diferentes en caso de poseer la habilidad y cómo el individuo se sintió durante la experiencia. Se deben incluir también las fortalezas y debilidades que el directivo posee.

La segunda fase lleva el nombre de Estudio, consiste en describir lo aprendido en el texto y con el modelo, relatando detalladamente la experiencia.

La tercera fase se llama Aplicación, debe incluir los objetivos específicos que se pretenden lograr, el plan para lograrlos, junto a quien los pondrá en práctica, cuándo los pondrá en práctica, dónde y los indicadores que mostrarán el éxito de la aplicación.

La cuarta fase corresponde a la de Reflexión y consiste en describir qué hizo durante la fase de aplicación, quién más estuvo implicado, los resultados

obtenidos y cómo se sintió. También se debe agregar las lecciones más importantes aprendidas y qué tan bien cumplió los objetivos propuestos en la fase tres.

La quinta y última fase corresponde al Seguimiento, incluye como se trabajará en el futuro, las habilidades que seguirá reforzando y las nuevas que pretende desarrollar.

## CONCLUSIÓN

En esta investigación se intentó dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Es posible identificar técnicas que permitan mejorar el manejo del estrés ocupacional por medio de la disminución de los factores estresantes para los directivos del sector bancario de Viña del Mar y Valparaíso?

En afán de dar respuesta a la interrogante anterior, se realizó una investigación de tipo concluyente transversal de modalidad caso para una muestra de cuarenta y tres directivos de diferentes entidades bancarias, ubicadas principalmente en el plano central de las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso.

Los datos obtenidos fueron tabulados y analizados detalladamente dando como resultado principal la deficiente administración del tiempo en un contexto principalmente laboral. La marcada presencia de tendencias conductuales negativas en la gran mayoría de los directivos encuestados como por ejemplo inclinación a la hostilidad y enojo, crean un ambiente laboral negativo y trae consigo consecuencias tanto personales como institucionales, afectando la imagen institucional y la salud de los directivos.

A partir del análisis de los resultados de la encuesta (*que fueron especificados en el capítulo III*), se llevo a cabo la creación de un modelo para el manejo del estrés ocupacional, dirigido especialmente a los directivos de nivel medio y alto del sector bancario de las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso. Este modelo funciona como propuesta para el lector, debido a que por factores de tiempo y recursos no se pudo poner en práctica.

El modelo propuesto, identifica en las principales áreas en las que se desenvuelve un individuo los factores estresantes que afectan en mayor grado a los directivos, junto a ello, se especifican técnicas que tienen como objetivo disminuir de manera significativa éstos factores. Se considera que para que las técnicas sean más efectivas, los directivos debiesen contar con ciertas habilidades esenciales que permitan un desempeño laboral competente y eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [en línea] Disponible en <<http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=habilidad>> [Consulta 29 Mayo 2013]
- WHETTEN A. David y CAMERON S. Kim. Desarrollo de habilidades directivas. Ciudad de México: Pearson Educación, 2005. 3 p.
- Bilmes L., Wetzker K. y Xhonneux P., Value in Human Resources. Financial Times. 10 Febrero 1997
- WHETTEN A. David y Cameron S. Kim. Desarrollo habilidades directivas. Ciudad de México: Pearson Educacion, 2011. 239 p.
- THE AMERICAN INSTITUTE OF STRESS. What is stress?.[en linea]. Disponible en <<http://www.stress.org/what-is-stress/>> [consulta 8 mayo 2013]
- HINDLE, Tim. 1998. El estrés bajo mínimos. Italia: Editorial Grijalbo
- *La organización del trabajo y el estrés* [en linea]. Nottingham:England. Institute of Work, Health and Organisations.2004. Disponible en <[http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf/](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf/)> [consulta 27 abril 2013]
- DAVIS Keith y NEWSTROM W. John.Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.1999. p.571.
- DAVIS Keith y NEWSTROM W. John. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill. 1999. p. 571.

- NELSON L. Debra y SOMMONS L. Health Bret. Psychology and work stress: A more positive approach. 2003. p 104.
- NELSON L. Debra y SOMMONS L. Health Bret. Psychology and work stress: A more positive approach. 2003. P 104.
- LE FEVRE Mark, MATHENY Jonathan y KOLT. S Gregory. Eustress, distress, and interpretation in occupational stress: Journal of Managerial Psychology. 2003. 18 p..
- SOCIEDAD ESPAÑOLA PARA EL ESTUDIO DE LA ANSIEDAD Y EL ESTRÉS. Factores psicosociales que inciden en el estrés laboral. Dr. Antonio Cano Vindel. [consulta 23 octubre 2013] Disponible en <[http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/fact\\_psicosoc.htm/](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/estres_lab/fact_psicosoc.htm/)>.
- Selye, H. (1978). The Stress of Life. New York: McGraw Hill. (Original publicado en 1956)
- ALLES Martha. Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Aires: Argentina. Editorial Granica, 2002

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Habilidades Grupales

<b>Habilidades Grupales</b>			
Habilidad	Facultamiento y delegación	Formación de equipos efectivos	Liderar el cambio positivo
Características	Entregar cierta independencia para que ellos puedan realizar sus actividades laborales, contribuyendo y estimulando la responsabilidad, autoeficiencia, y autocontrol del personal.	Saber liderar e integrar grupos de trabajo, es fundamental. Unir a un grupo de personas, no las convierte en equipo.	Obtener lo mejor de los grupos de trabajo en las empresas, creando atmosfera positiva, institucionalizar la visión, alentar la disposición y generar compromiso.

Fuente: Desarrollo habilidades directivas, 2011  
WHETTEN A. David y Cameron S. Kim

### Anexo N°2: Habilidades interpersonales

<b>Habilidades Interpersonales</b>				
Habilidad	Manejo de conflictos	Motivación de los empleados	Comunicación de apoyo	Ganar poder e influencia
Características	Su presencia es inevitable, la clave no es eliminar los conflictos sino saber enfrentarlos	Deseo y compromiso de los trabajadores de iniciar una labor, realizándola de la mejor manera posible	La comunicación empresarial se dificulta cuando se deben tocar temas negativos. Se debe, mejorar la claridad y entendimiento de lo que se quiere comunicar.	La creación de una base solida de poder, puede ser transformada en influencia, sin embargo el uso excesivo del primero genera resistencia por parte de los subalternos

Fuente: Desarrollo habilidades directivas, 2011  
WHETTEN A. David y Cameron S. Kim

### Anexo N°3: Habilidades Personales

<b>Habilidades Personales</b>			
Habilidad	Desarrollo del autoconocimiento	Manejo del estrés personal	Solución creativa de problemas
Características	El conocerse a sí mismo es la base para manejar asuntos como el establecimiento de prioridades y metas. El autoconocimiento es fundamental para liderar a los demás.	Una persona estresada inevitablemente disminuye su eficiencia laboral. No saber manejar el estrés lleva a los trabajadores a tomar malas decisiones.	Es fundamental tener en una empresa directivos preparados para enfrentar el cambio, entregar soluciones oportunas y creativas frente a las situaciones inesperadas.

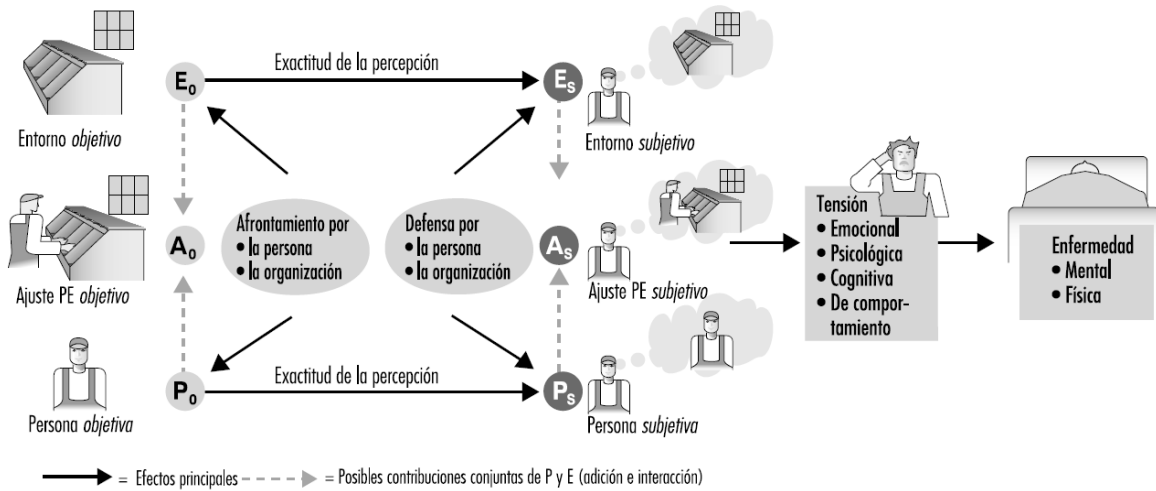
Fuente: Desarrollo habilidades directivas, 2011  
WHETTEN A. David y Cameron S. Kim

### Anexo N°4: Cuatro fuentes de estrés

<b>Factor estresante de tiempo</b>	<b>Factor estresante de encuentro</b>	<b>Factor estresante situacionales</b>	<b>Factor estresantes anticipatorios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de trabajo</li> <li>• Falta de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de roles</li> <li>• Conflictos sobre asuntos</li> <li>• Conflictos de interacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de trabajo desfavorables</li> <li>• Cambio rápido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas desagradables</li> <li>• Temor</li> </ul>

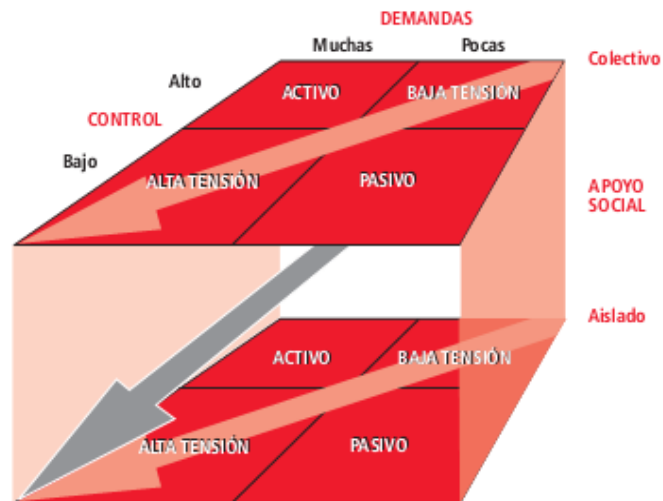
Fuente: Desarrollo habilidades directivas, 2011  
WHETTEN A. David y Cameron S. Kim

## Anexo N° 5: Esquema de la teoría del ajuste persona-entorno (PE) French, Rogers y Cobb (1974)



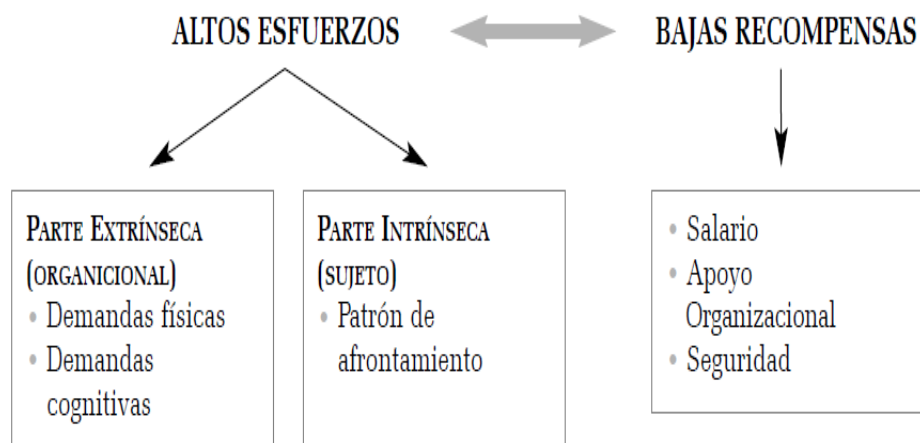
Fuente: Steven L. Sauter, Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell y Lennart Levi, 1998

## Anexo N°6: Modelo demanda-control-apoyo social



(Adaptado de R. Karasek, T. Theorell y J. Johnson)

**Anexo N° 7: Modelo esfuerzo – recompensa de Siegrist (1995)**



Fuente: Lourdes Luceño Moreno Jesús Martín García Susana Rubio Valdehita Eva

**Anexo N°8: Los diez trabajos más estresantes del 2013**

Posición	Trabajo
1	Personal Militar
2	General Militar
3	Bomberos
4	Pilotos aerolíneas comerciales
5	Ejecutivo Relaciones públicas
6	<b>Altos ejecutivos corporativos</b>
7	Fotoperiodista
8	Reporteros periódicos
9	Taxistas
10	Oficial de Policía

Fuente: Career Cast

## Anexo N° 9: Un modelo de habilidades administrativas esenciales



Fuente: Desarrollo de Habilidades Directivas, Whetten A. David y Cameron S. Kim, 2011.

**Anexo N°10:** Formato encuesta

**Estudio para la creación de un modelo de manejo de estrés ocupacional en directivos del sector bancario de Viña del Mar y Valparaíso**

Manejo del Estrés

Responda a los siguientes enunciados con un número de la siguiente escala de evaluación

Escala de evaluación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ligeramente en desacuerdo
4. Ligeramente de acuerdo
5. De acuerdo
6. Totalmente de acuerdo

Cuando me enfrento con situaciones estresantes o con presión de tiempo:

\_\_\_ 1. Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.

\_\_\_ 2. Sigo un programa de ejercicio regular para mantenerme en forma.

\_\_\_ 3. Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.

\_\_\_ 4. Necesito y practico varias técnicas de relajación temporal, como respiración profunda y relajación muscular.

- \_\_\_ 5. A menudo reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no me distraigan de las cosas más importantes.
- \_\_\_ 6. Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diversos intereses fuera de mi trabajo.
- \_\_\_ 7. Tengo una relación cercana con alguien que funge como mi mentor o consejero.
- \_\_\_ 8. Me valgo de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales.
- \_\_\_ 9. Aliento a los demás a generar soluciones recomendadas, no solo preguntas, cuando vienen a mí con problemas o conflictos.
- \_\_\_ 10. Lucho por redefinir los problemas como oportunidades para mejorar.

### **Evaluación de la administración del tiempo**

Responda a los siguientes enunciados con un número de la siguiente escala de resultados que indica la frecuencia con la que usted realiza cada actividad.

Escala de puntuación

0. Nunca
1. Rara vez
2. A veces
3. Con frecuencia
4. Siempre

## Parte I

- \_\_\_ 1. Leo de manera selectiva, buscando en el material hasta que encuentre lo que es importante y luego lo resalto.
  
- \_\_\_ 2. Elaboro una lista de tareas a completar cada día.
  
- \_\_\_ 3. En el trabajo tengo todo en el lugar adecuado.
  
- \_\_\_ 4. Priorizo las tareas que tengo que hacer de acuerdo con su importancia y urgencia.
  
- \_\_\_ 5. Me concentro en una sola tarea importante a la vez, pero hago múltiples tareas triviales a la vez (como firmar cartas mientras hablo por teléfono).
  
- \_\_\_ 6. Elaboro una lista de tareas cortas que puedo hacer en cinco o diez minutos.
  
- \_\_\_ 7. Divido los proyectos grandes en etapas separadas, más pequeñas.
  
- \_\_\_ 8. Identifico el 20 por ciento de mis tareas que producirán el 80 por ciento de resultados.
  
- \_\_\_ 9. Realizo las tareas más importantes a la hora de mayor rendimiento durante el día.
  
- \_\_\_ 10. Tengo algún tiempo cada día en el que puedo trabajar sin interrupciones.

- \_\_\_ 11. Hago hoy lo que tengo que hacer. No pospongo mis tareas.
- \_\_\_ 12. Evaluó periódicamente el uso de mi tiempo con instrumentos tales como una minuta.
- \_\_\_ 13. Me pongo fechas límite de entrega.
- \_\_\_ 14. Hago algo productivo mientras estoy esperando.
- \_\_\_ 15. Hago el “trabajo pesado” de una vez a una hora establecida durante el día.
- \_\_\_ 16. Termino al menos una cosa cada día.
- \_\_\_ 17. Programo algún tiempo durante el día para uso personal y para estar solo (con la finalidad de planear, meditar, orar, hacer ejercicio).
- \_\_\_ 18. Me preocupo por un asunto sólo en un momento específico del día, no todo el tiempo.
- \_\_\_ 19. He definido claramente los objetivos a largo plazo para los que estoy trabajando.
- \_\_\_ 20. Continuamente trato de encontrar formas sencillas de utilizar mi tiempo con más eficacia.

## Parte II

- \_\_\_ 1. Llevo a cabo juntas de rutina al final del día.
  
- \_\_\_ 2. En las juntas cortas permanezco de pie.
  
- \_\_\_ 3. Establezco un límite de tiempo al comienzo de cada junta
  
- \_\_\_ 4. Cancelo las juntas programadas que no son necesarias.
  
- \_\_\_ 5. Tengo una agenda escrita para cada junta.
  
- \_\_\_ 6. Me apego a la agenda y llego al cierre en cada tema.
  
- \_\_\_ 7. Me aseguro de que alguien se encargue de elaborar las minutas y de tomar el tiempo en cada junta.
  
- \_\_\_ 8. Comienzo todas las juntas puntualmente.
  
- \_\_\_ 9. Hago que las minutas de las juntas se preparen con rapidez después de las mismas y superviso que también se dé el seguimiento con rapidez.
  
- \_\_\_ 10. Cuando los subalternos vienen a mí con un problema, les pido que sugieran soluciones.
  
- \_\_\_ 11. Recibo a quienes visitan mi oficina afuera o en la puerta.

- \_\_\_ 12. Voy a las oficinas de mis subalternos cuando esto es posible, para poder controlar el momento de retirarme.
- \_\_\_ 13. Por lo menos, dejo una cuarta de mi día libre de juntas y citas que no puedo controlar.
- \_\_\_ 14. Tengo a alguien que puede tomar mis llamadas y recibir a los visitantes al menos parte del tiempo.
- \_\_\_ 15. Tengo un lugar donde puedo trabajar sin interrupciones.
- \_\_\_ 16. Hago algo definitivo con cada papel que llega a mis manos.
- \_\_\_ 17. Mantengo mi lugar de trabajo libre de todo material, excepto de aquél con el que estoy trabajando.
- \_\_\_ 18. Delego tareas.
- \_\_\_ 19. Especifico la cantidad de iniciativa personal que quiero que los demás tengan cuando les asigno una tarea.
- \_\_\_ 20. Estoy de acuerdo en que los demás deben recibir el crédito por las tareas que logran.

## Inventario de la personalidad

Califique cada enunciado con un número de la siguiente escala de puntuación.

Escala de puntuación

1. La afirmación es muy común en mí.
2. La afirmación es algo común en mí.
3. La afirmación no es para nada común en mí.

\_\_\_ 1. Mi mayor satisfacción surge de hacer las cosas mejor que los demás.

\_\_\_ 2. Tiendo a dirigir el tema de conversación hacia asuntos que me interesan.

\_\_\_ 3. En las conversaciones, a menudo cierro el puño, golpeo sobre la mesa o golpeo el puño en la palma de la otra mano para hacer énfasis.

\_\_\_ 4. Me muevo, camino y como rápido.

\_\_\_ 5. Siento como si yo pudiera lograr más que los demás.

\_\_\_ 6. Me siento culpable cuando me relajo o no hago nada durante varias horas o días.

\_\_\_ 7. No hace falta mucho para lograr que yo discuta.

\_\_\_ 8. Me siento impaciente por la velocidad en que suceden la mayoría de los acontecimientos.

- \_\_\_ 9. Es importante para mí tener más que los demás.
- \_\_\_ 10. Un aspecto de mi vida (por ejemplo, trabajo, cuidado de la familia, escuela) domina al resto.
- \_\_\_ 11. Con frecuencia me arrepiento de no ser capaz de controlar mi temperamento.
- \_\_\_ 12. Apresuro la conversación de los demás diciendo “aja”, “sí, sí” o completando las oraciones por ellos.
- \_\_\_ 13. Las personas que evitan la competencia tienen una baja autoestima.
- \_\_\_ 14. Para hacer algo bien uno debe concentrarse en eso y dejar fuera todas las distracciones.
- \_\_\_ 15. Siento que los errores de los demás me ocasionan agravios innecesarios.
- \_\_\_ 16. Me resulta intolerable ver a otros realizar tareas que yo sé que puedo hacer más rápido.
- \_\_\_ 17. Adelantar mi trabajo es una meta personal importante.
- \_\_\_ 18. Simplemente no tengo suficiente tiempo para llevar una vida bien equilibrada.

- \_\_\_ 19. Me desquito con los demás por mis propias imperfecciones.
- \_\_\_ 20. Con frecuencia trato de hacer dos o más cosas al mismo tiempo.
- \_\_\_ 21. Cuando encuentro a una persona competitiva, siento la necesidad de desafiarla.
- \_\_\_ 22. Tiendo a llenar mi tiempo libre con pensamientos y actividades relacionadas con mi trabajo (o escuela o cuidado familiar).
- \_\_\_ 23. Con frecuencia me molesta la injusticia de la vida.
- \_\_\_ 24. Me parece angustiante tener que hacer fila.

### Escala de clasificación de reajuste social

Trace un círculo alrededor de cualquiera de las siguientes situaciones que haya experimentado en el último año.

Valor	Acontecimiento en la vida
87	1. Muerte del cónyuge o compañero
79	2. Muerte de un miembro cercano de la familia
78	3. Lesión o enfermedad importante de uno mismo
76	4. Detención en la cárcel o en alguna otra institución
72	5. Lesión importante o enfermedad de un miembro cercano de la familia
71	6. Pérdida de hipoteca o préstamo

71	7. Divorcio
70	8. Ser víctima de un delito
69	9. Ser víctima de brutalidad policial
69	10. Infidelidad
69	11. Experimentar violencia doméstica o abuso sexual
66	12. Separación o reconciliación con cónyuge o compañero
64	13. Ser despedido de una empresa o estar desempleado
62	14. Experimentar problemas o dificultades financieras
61	15. Muerte de un amigo cercano
59	16. Sobrevivir a un desastre
	17. Convertirse en madre o padre soltero
59	18. Asumir la responsabilidad de una persona amada anciana o enferma
56	19. Pérdida o reducción en las prestaciones o seguro médico
56	20. Arresto de un miembro cercano de la familia o de uno mismo por infringir la ley
53	21. Desacuerdo importante por pensión alimenticia, custodia o días de visita de los hijos
53	22. Sufrir o tomar parte en un accidente automovilístico
53	23. Ser objeto de una sanción de disciplina o degradación en el trabajo
51	24. Enfrentar un embarazo no deseado
50	25. Hijo adulto que se muda a vivir con sus padres, o los padres que se mudan a vivir con hijos adultos
49	26. Un hijo desarrollo problemas de aprendizaje o de comportamiento
48	27. Experimentar discriminación laboral o acoso sexual en el trabajo
47	28. Intentar modificar un comportamiento personal adictivo
46	29. Descubrir o intentar modificar un comportamiento adictivo de un miembro

	cercano de la familia
45	30. Reorganización o recorte de personal del empleador
44	31. Manejo de infertilidad y abortos
43	32. Casarse o volver a casarse
43	33. Cambiar de empleo o de carrera
42	34. No obtener una hipoteca
41	35. Embarazo personal o de la esposa o compañera
39	36. Experimentar discriminación o acoso fuera del lugar de trabajo
39	37. Salir de la cárcel
38	38. Cónyuge o compañero deja de trabajar fuera de casa
37	39. Importante desacuerdo con el jefe o con un compañero de trabajo
35	40. Cambio de casa
34	41. Encontrar cuidado o una guardería adecuada para los hijos
33	42. Experimentar una ganancia monetaria importante e inesperada
33	43. Cambiar de puesto (transferencia o ascenso)
33	44. Recibir a un nuevo miembro de la familia
32	45. Cambios de responsabilidades laborales
30	46. Un hijo se va de casa
30	47. Obtener hipoteca para una casa
30	48. Obtener un préstamo importante distinto a una hipoteca para casa

Alumnas: Dafne Alarcón Alvarado – Daniela González Martínez

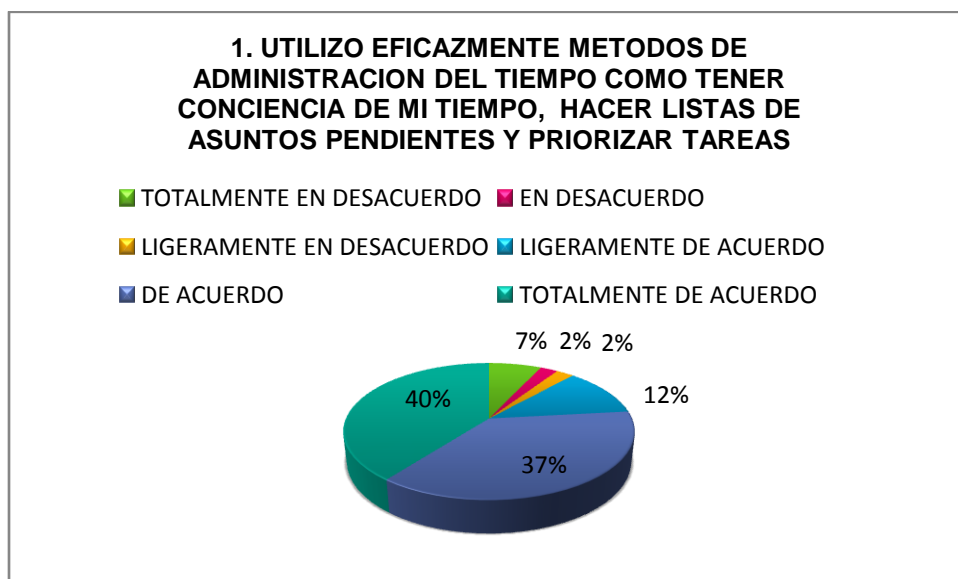
Fuente encuesta: Desarrollo de Habilidades Directivas. David A. Whetten y Kim S. Cameron. Octava edición, 2011

## Anexo N° 11: Resultados de la encuesta

Área investigación: Manejo del estrés

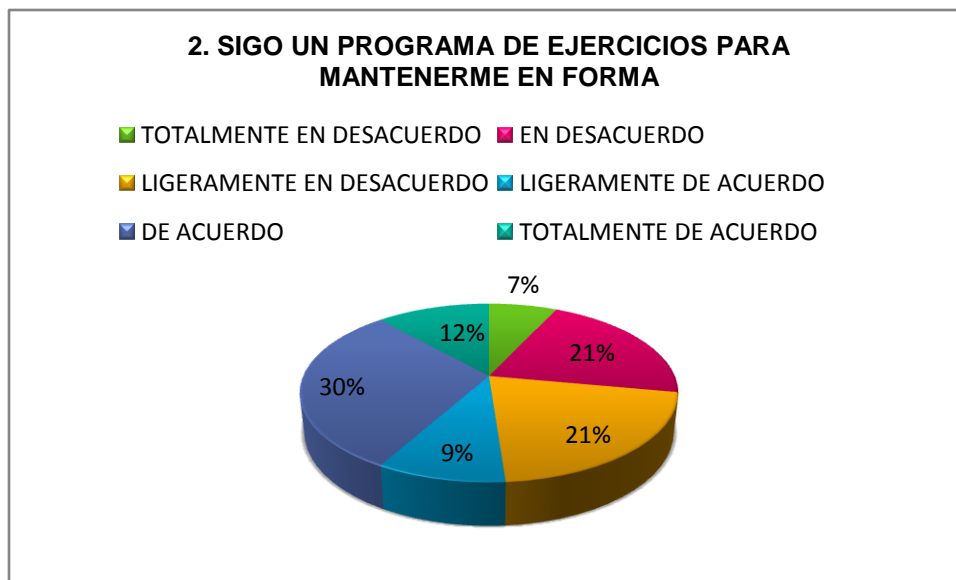
### 1. UTILIZO EFICAZMENTE METODOS DE ADMINISTRACION DEL TIEMPO COMO TENER CONCIENCIA DE MI TIEMPO

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3	6,98
EN DESACUERDO	2	1	2,33
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	1	2,33
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	5	11,63
DE ACUERDO	5	16	37,21
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	17	39,53
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



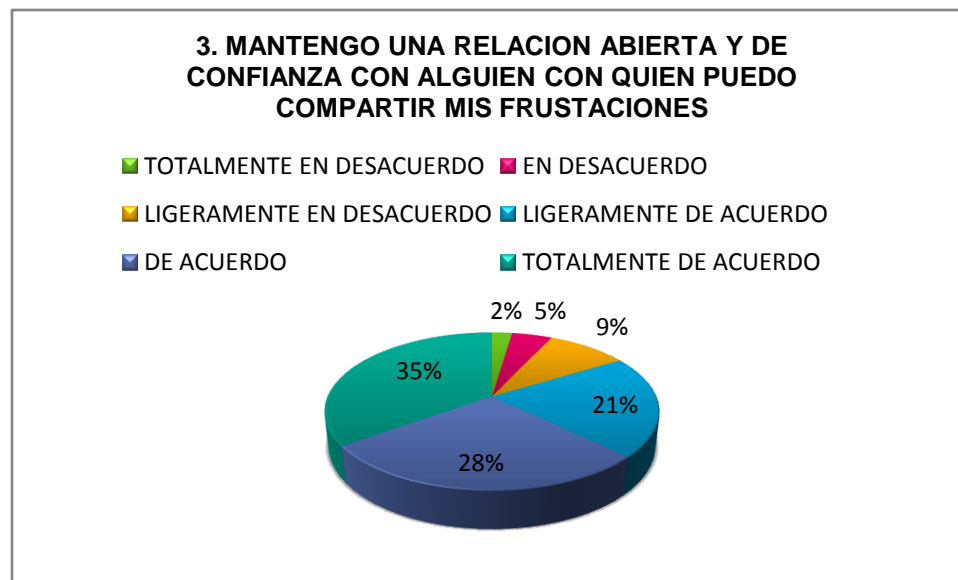
## 2. SIGO UN PROGRAMA DE EJERCICIOS PARA MANTENERME EN FORMA

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3	6,98
EN DESACUERDO	2	9	20,93
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	9	20,93
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	4	9,30
DE ACUERDO	5	13	30,23
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	5	11,63
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



### 3. MANTENGO UNA RELACION ABIERTA Y DE CONFIANZA CON ALGUIEN CON QUIEN PUEDO COMPARTIR MIS FRUSTACIONES

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1	2,33
EN DESACUERDO	2	2	4,65
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	4	9,30
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	9	20,93
DE ACUERDO	5	12	27,91
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	15	34,88
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

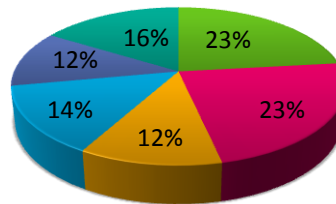


**4. NECESITO Y PRACTICO VARIAS TECNICAS DE  
RELAJACIÓN TEMPORAL, COMO RESPIRACIÓN  
PROFUNDA Y RELAJACION MUSCULAR**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10	23,26
EN DESACUERDO	2	10	23,26
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	5	11,63
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	6	13,95
DE ACUERDO	5	5	11,63
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	7	16,28
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

**4. NECESITO Y PRACTICO VARIAS TECNICAS DE  
RELAJACIÓN TEMPORAL, COMO RESPIRACIÓN  
PROFUNDA Y RELAJACION MUSCULAR**

- TOTALMENTE EN DESACUERDO    ■ EN DESACUERDO
- LIGERAMENTE EN DESACUERDO    ■ LIGERAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO    ■ TOTALMENTE DE ACUERDO

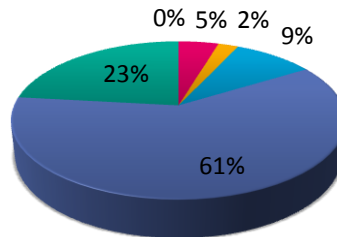


**5. A MENUDO REAFIRMO MIS PRIORIDADES PARA QUE LAS COSAS MENOS IMPORTANTES NO ME DISTRAIGAN DE LAS COSAS MÁS IMPORTANTES**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	0	0,00
EN DESACUERDO	2	2	4,65
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	1	2,33
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	4	9,30
DE ACUERDO	5	26	60,47
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	10	23,26
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

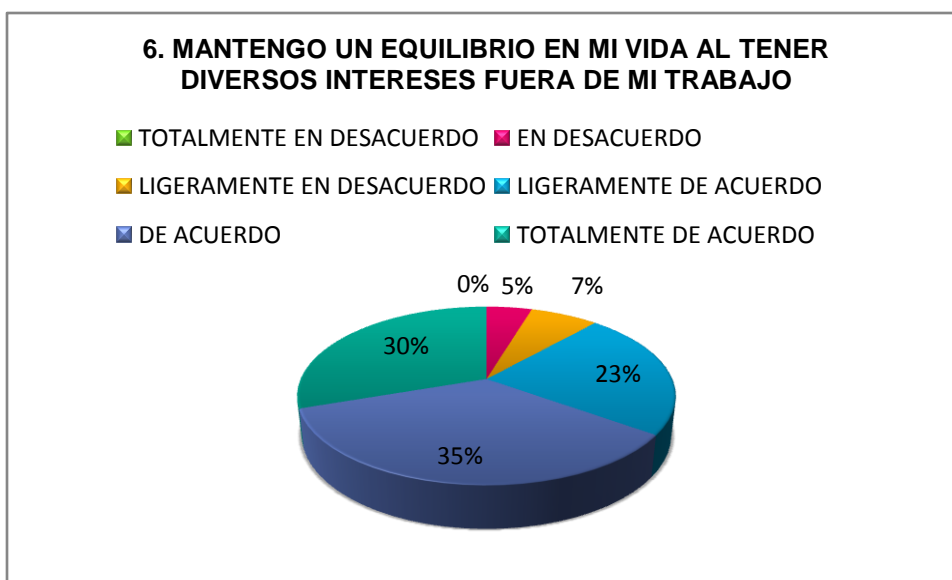
**5. A MENUDO REAFIRMO MIS PRIORIDADES PARA QUE LAS COSAS MENOS IMPORTANTES NO ME DISTRAIGAN DE LAS COSAS MÁS IMPORTANTES**

- TOTALMENTE EN DESACUERDO ■ EN DESACUERDO
- LIGERAMENTE EN DESACUERDO ■ LIGERAMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO ■ TOTALMENTE DE ACUERDO



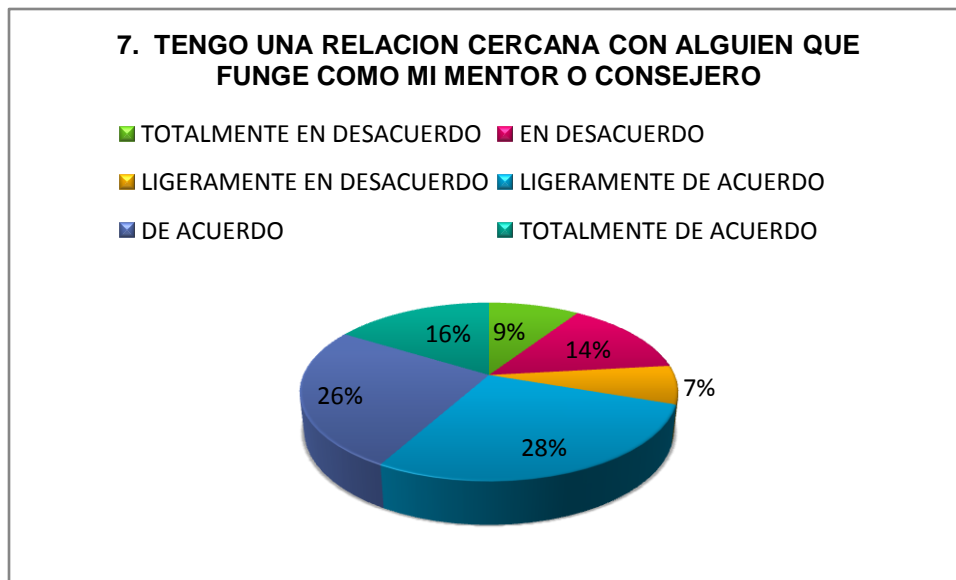
## 6. MANTENGO UN EQUILIBRIO EN MI VIDA AL TENER DIVERSOS INTERESES FUERA DE MI TRABAJO

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	0	0,00
EN DESACUERDO	2	2	4,65
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	3	6,98
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	10	23,26
DE ACUERDO	5	15	34,88
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	13	30,23
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



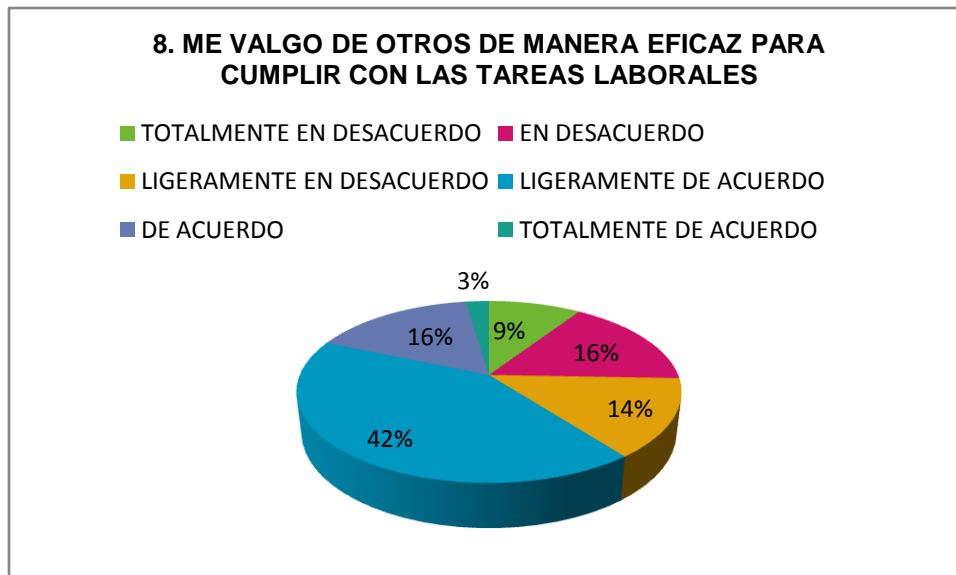
**7. TENGO UNA RELACION CERCANA CON ALGUIEN QUE FUNGE COMO MI MENTOR O CONSEJERO**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	4	9,30
EN DESACUERDO	2	6	13,95
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	3	6,98
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	12	27,91
DE ACUERDO	5	11	25,58
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	7	16,28
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



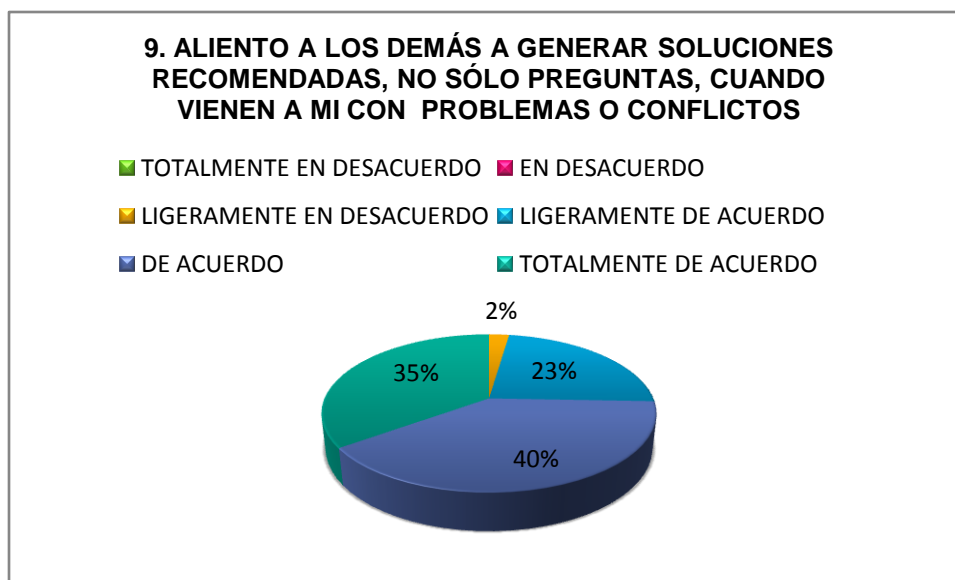
## 8. ME VALGO DE OTROS DE MANERA EFICAZ PARA CUMPLIR CON LAS TAREAS LABORALES

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	4	9,30
EN DESACUERDO	2	7	16,28
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	6	13,95
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	18	41,86
DE ACUERDO	5	7	16,28
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	1	2,33
TOTAL ENCUESTADOS		<b>43</b>	<b>100</b>



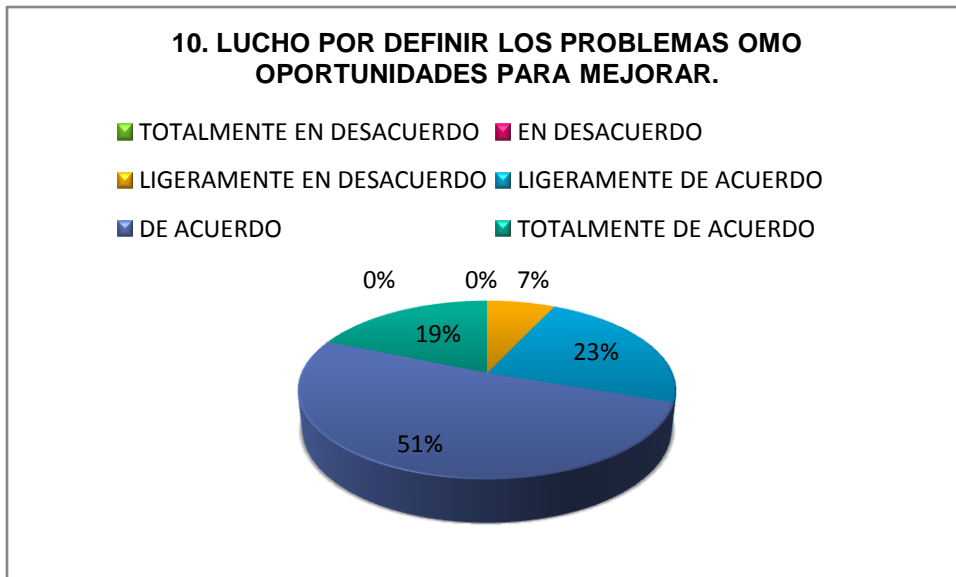
**9. ALIENTO A LOS DEMÁS A GENERAR SOLUCIONES RECOMENDADAS, NO SÓLO PREGUNTAS, CUANDO VIENEN A MI CON PROBLEMAS O CONFLICTOS**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	0	0,00
EN DESACUERDO	2	0	0,00
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	1	2,33
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	10	23,26
DE ACUERDO	5	17	39,53
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	15	34,88
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



## 10. LUCHO POR DEFINIR LOS PROBLEMAS OMO OPORTUNIDADES PARA MEJORAR

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	0	0,00
EN DESACUERDO	2	0	0,00
LIGERAMENTE EN DESACUERDO	3	3	6,98
LIGERAMENTE DE ACUERDO	4	10	23,26
DE ACUERDO	5	22	51,16
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	8	18,60
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

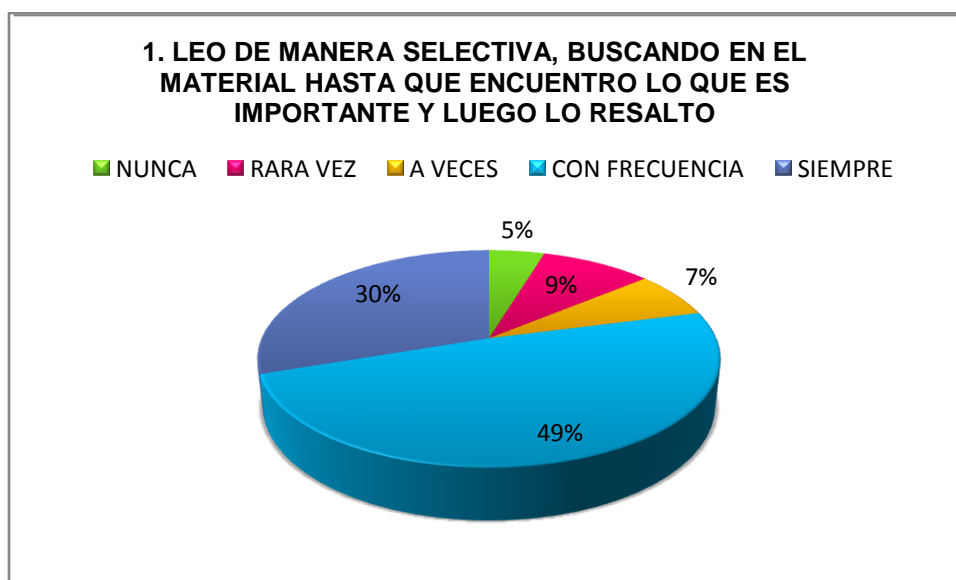


Área de investigación: Administración del tiempo

Parte I

**1. LEO DE MANERA SELECTIVA, BUSCANDO EN EL MATERIAL HASTA QUE ENCUENTRO LO QUE ES IMPORTANTE Y LUEGO LO RESALTO**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	2	4,65
RARA VEZ	1	4	9,30
A VECES	2	3	6,98
CON FRECUENCIA	3	21	48,84
SIEMPRE	4	13	30,23
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



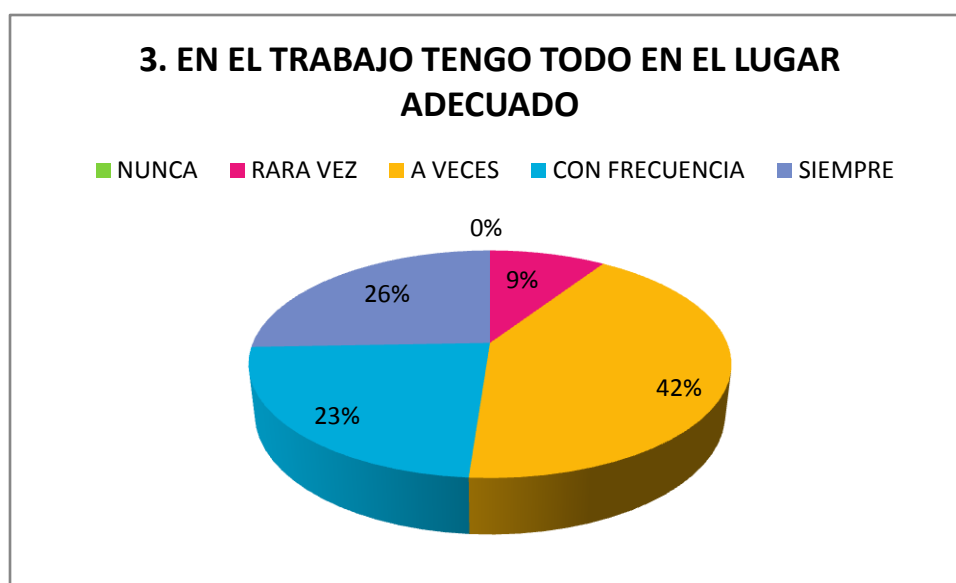
## 2. ELABORO UNA LISTA DE TAREAS A COMPLETAR CADA DÍA

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	5	11,63
RARA VEZ	1	3	6,98
A VECES	2	11	25,58
CON FRECUENCIA	3	17	39,53
SIEMPRE	4	7	16,28
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



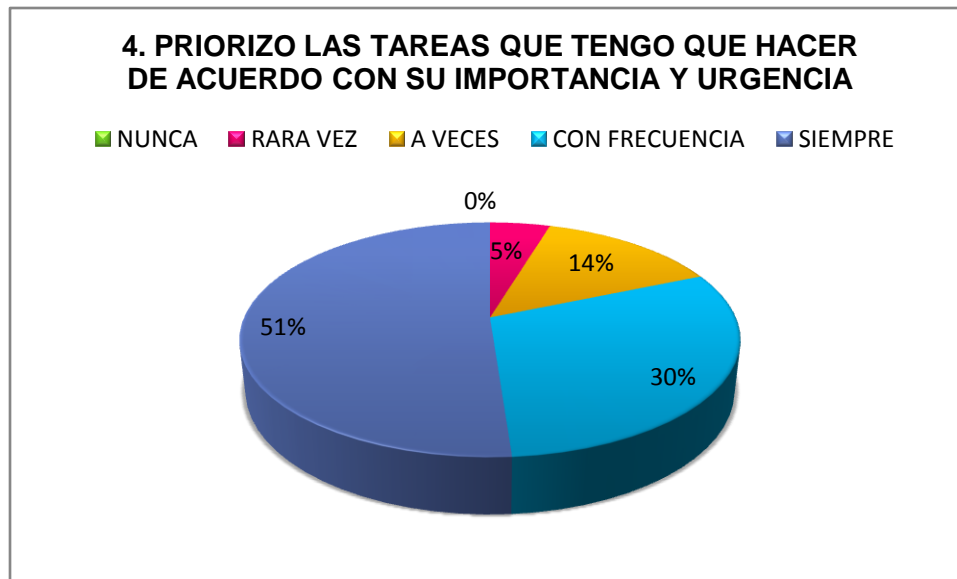
### 3. EN EL TRABAJO TENGO TODO EN EL LUGAR ADECUADO

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	0	0,00
RARA VEZ	1	4	9,30
A VECES	2	18	41,86
CON FRECUENCIA	3	10	23,26
SIEMPRE	4	11	25,58
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



#### 4. PRIORIZO LAS TAREAS QUE TENGO QUE HACER DE ACUERDO CON SU IMPORTANCIA Y URGENCIA

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	0	0,00
RARA VEZ	1	2	4,65
A VECES	2	6	13,95
CON FRECUENCIA	3	13	30,23
SIEMPRE	4	22	51,16
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

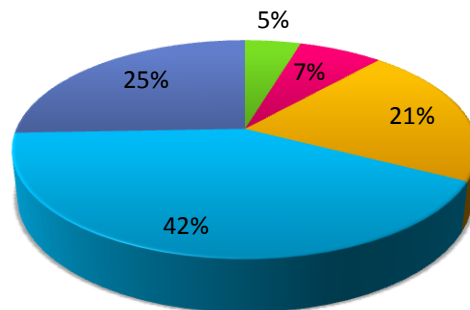


**5. ME CONCENTRO EN UNA SOLA TAREA IMPORTANTE A LA VEZ, PERO HAGO MULTIPLES TAREAS TRIVIALES A LA VEZ**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	2	4,65
RARA VEZ	1	3	6,98
A VECES	2	9	20,93
CON FRECUENCIA	3	18	41,86
SIEMPRE	4	11	25,58
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

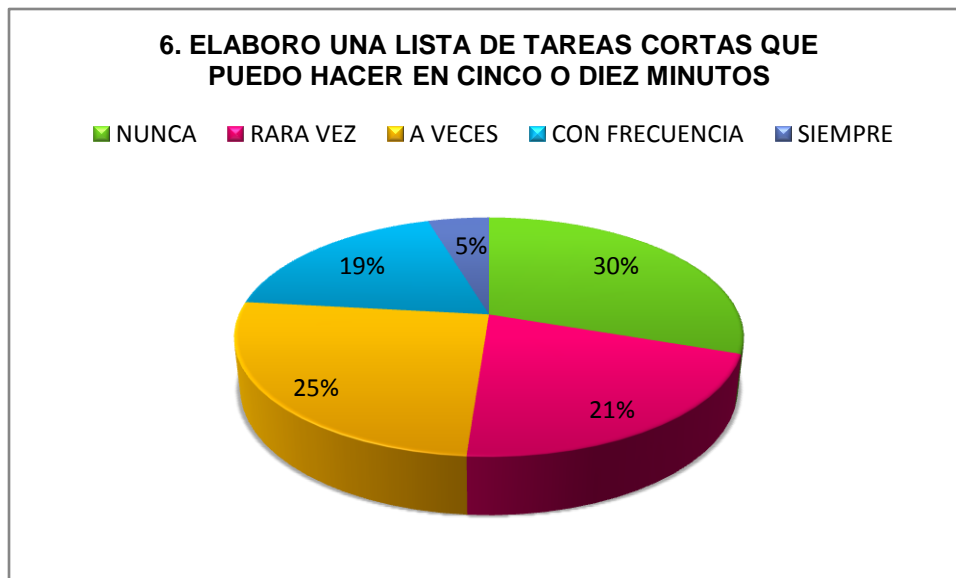
**5. ME CONCENTRO EN UNA SOLA TAREA IMPORTANTE A LA VEZ, PERO HAGO MULTIPLES TAREAS TRIVIALES A LA VEZ**

■ NUNCA   
 ■ RARA VEZ   
 ■ A VECES   
 ■ CON FRECUENCIA   
 ■ SIEMPRE



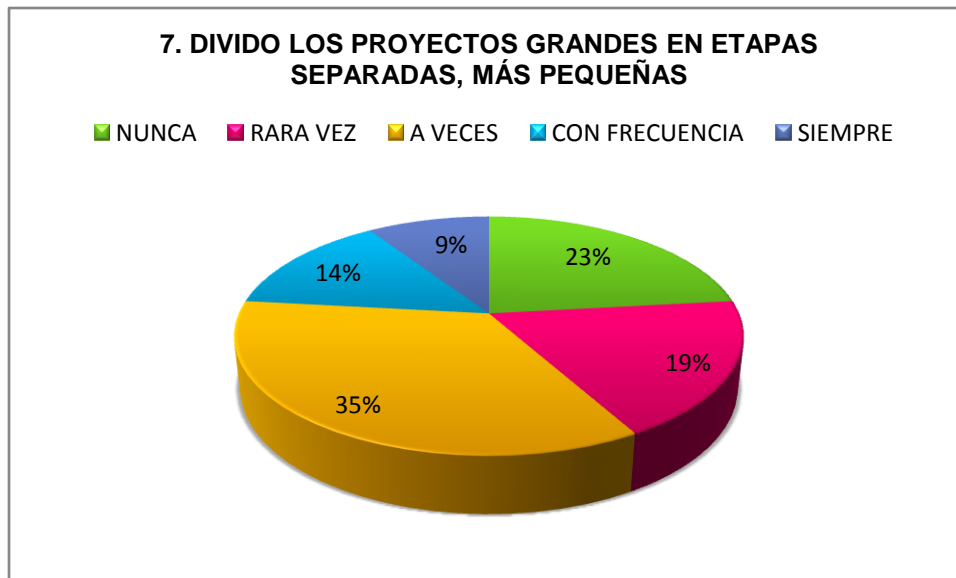
**6. ELABORO UNA LISTA DE TAREAS CORTAS QUE PUEDO HACER EN CINCO O DIEZ MINUTOS**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	13	30,23
RARA VEZ	1	9	20,93
A VECES	2	11	25,58
CON FRECUENCIA	3	8	18,60
SIEMPRE	4	2	4,65
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



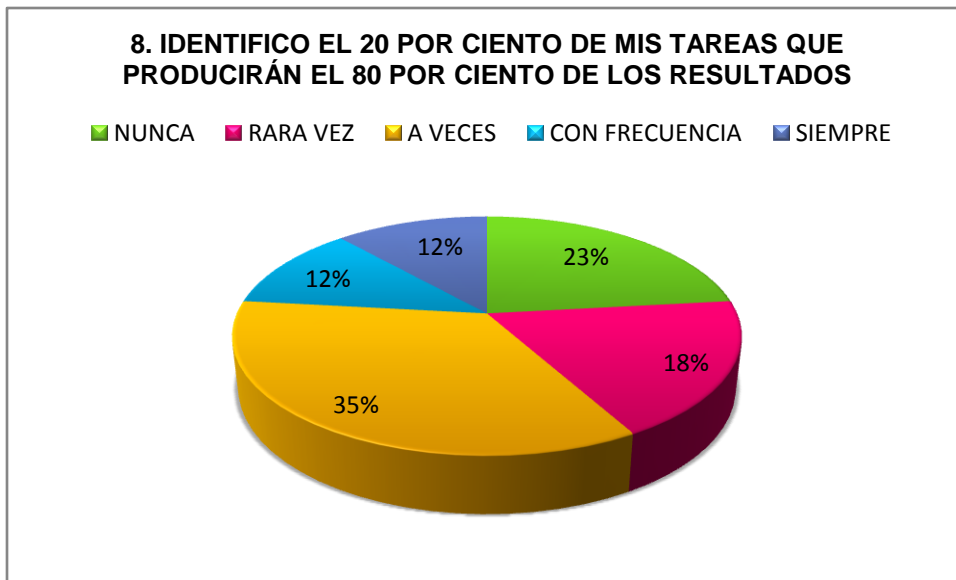
## 7. DIVIDO LOS PROYECTOS GRANDES EN ETAPAS SEPARADAS, MÁS PEQUEÑAS

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	10	23,26
RARA VEZ	1	8	18,60
A VECES	2	15	34,88
CON FRECUENCIA	3	6	13,95
SIEMPRE	4	4	9,30
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



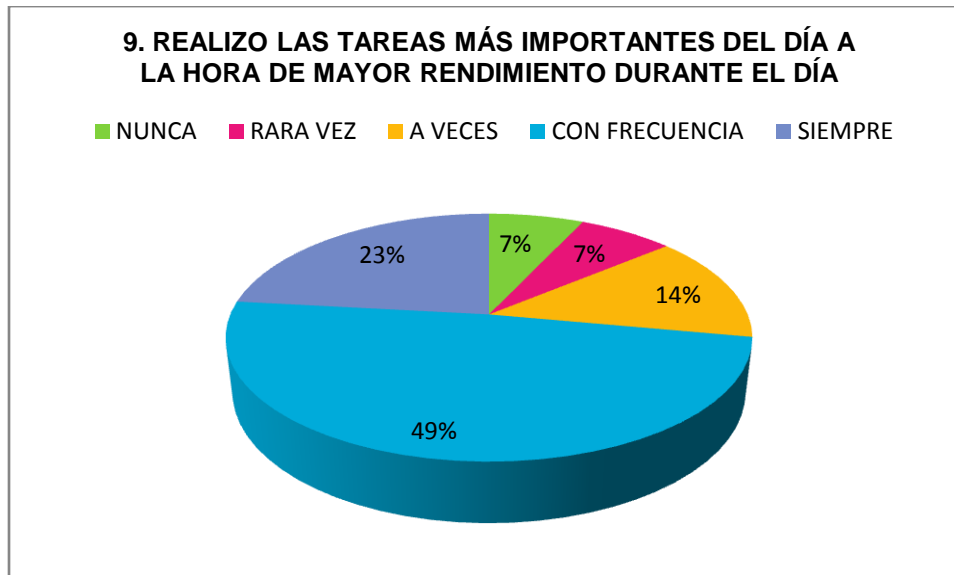
**8. IDENTIFICO EL 20 POR CIENTO DE MIS TAREAS QUE PRODUCIRÁN EL 80 POR CIENTO DE LOS RESULTADOS**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	10	23,26
RARA VEZ	1	8	18,60
A VECES	2	15	34,88
CON FRECUENCIA	3	5	11,63
SIEMPRE	4	5	11,63
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



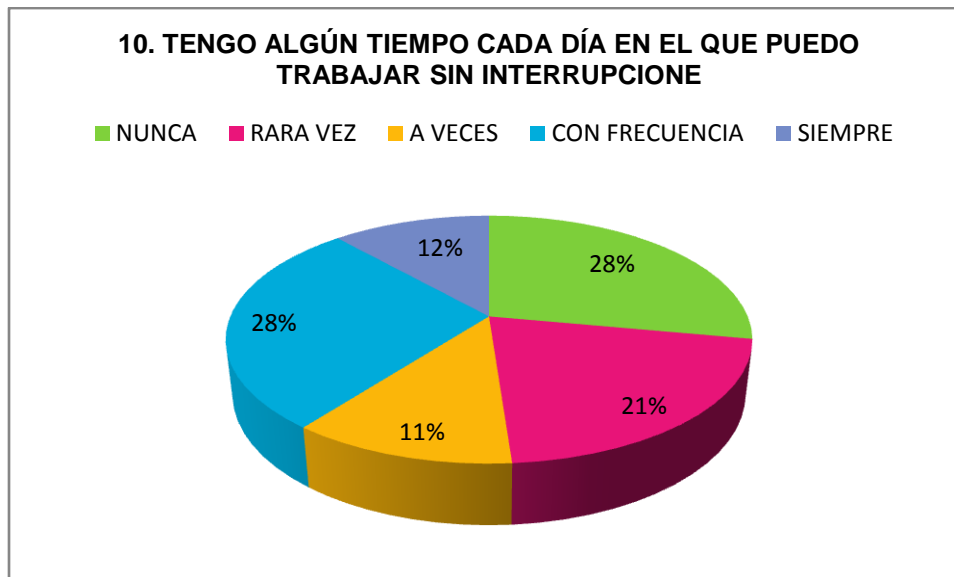
**9. REALIZO LAS TAREAS MÁS IMPORTANTES DEL DÍA A LA HORA DE MAYOR RENDIMIENTO DURANTE EL DÍA**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	3	6,98
RARA VEZ	1	3	6,98
A VECES	2	6	13,95
CON FRECUENCIA	3	21	48,84
SIEMPRE	4	10	23,26
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



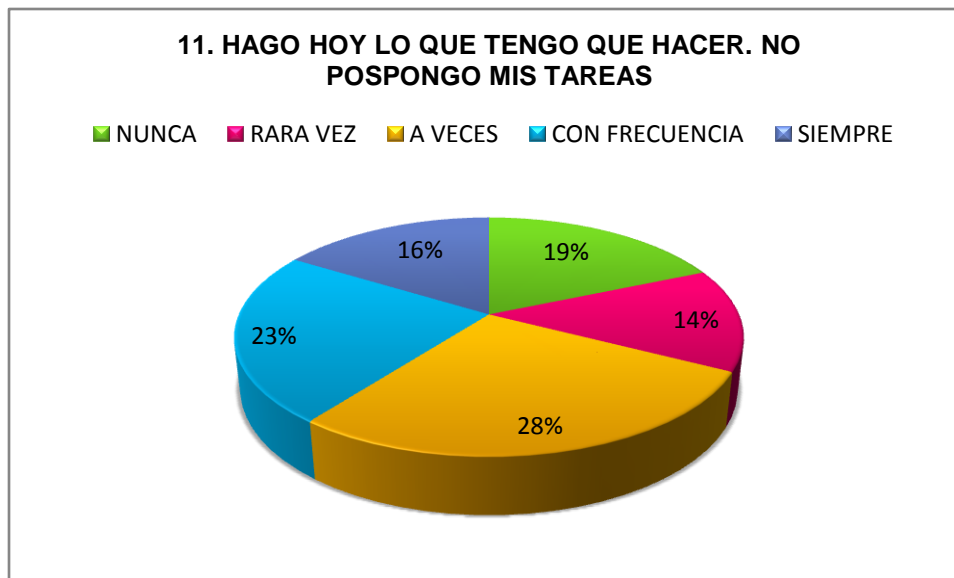
**10. TENGO ALGÚN TIEMPO CADA DÍA EN EL QUE PUEDO TRABAJAR SIN INTERRUPCIONES**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	12	27,91
RARA VEZ	1	9	20,93
A VECES	2	5	11,63
CON FRECUENCIA	3	12	27,91
SIEMPRE	4	5	11,63
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



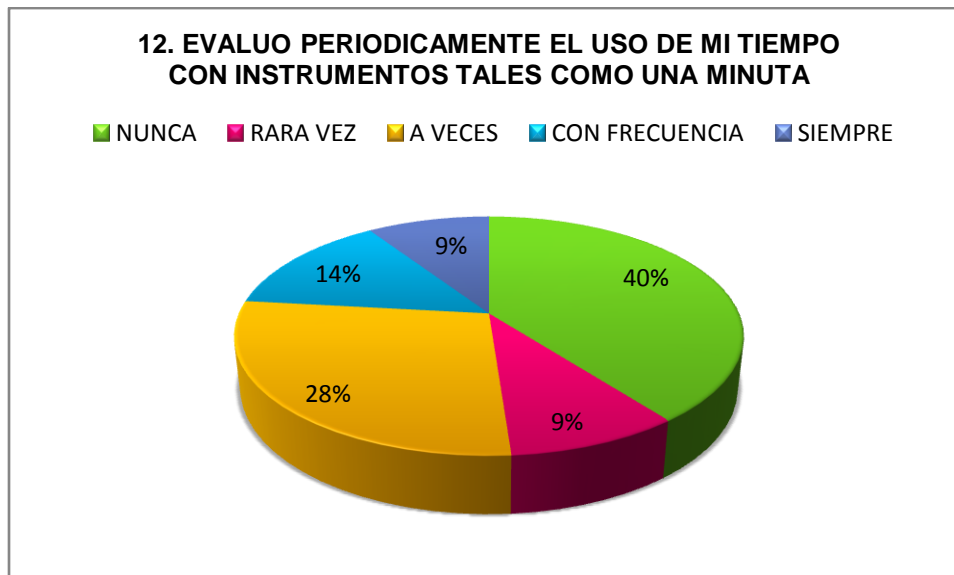
### 11. HAGO HOY LO QUE TENGO QUE HACER. NO POSPONGO MIS TAREAS

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	8	18,60
RARA VEZ	1	6	13,95
A VECES	2	12	27,91
CON FRECUENCIA	3	10	23,26
SIEMPRE	4	7	16,28
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



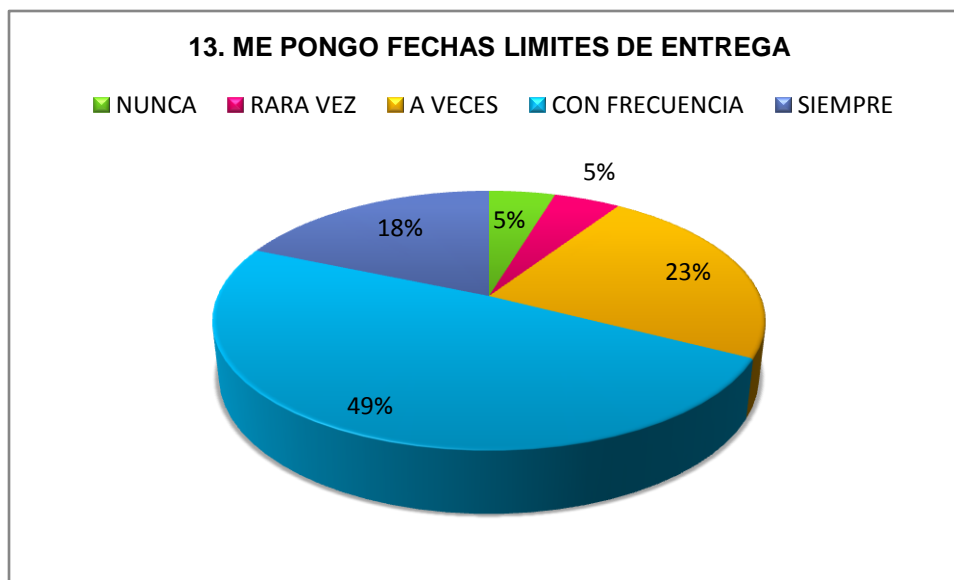
## 12. EVALUO PERIODICAMENTE EL USO DE MI TIEMPO CON INSTRUMENTOS TALES COMO UNA MINUTA

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	17	39,53
RARA VEZ	1	4	9,30
A VECES	2	12	27,91
CON FRECUENCIA	3	6	13,95
SIEMPRE	4	4	9,30
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



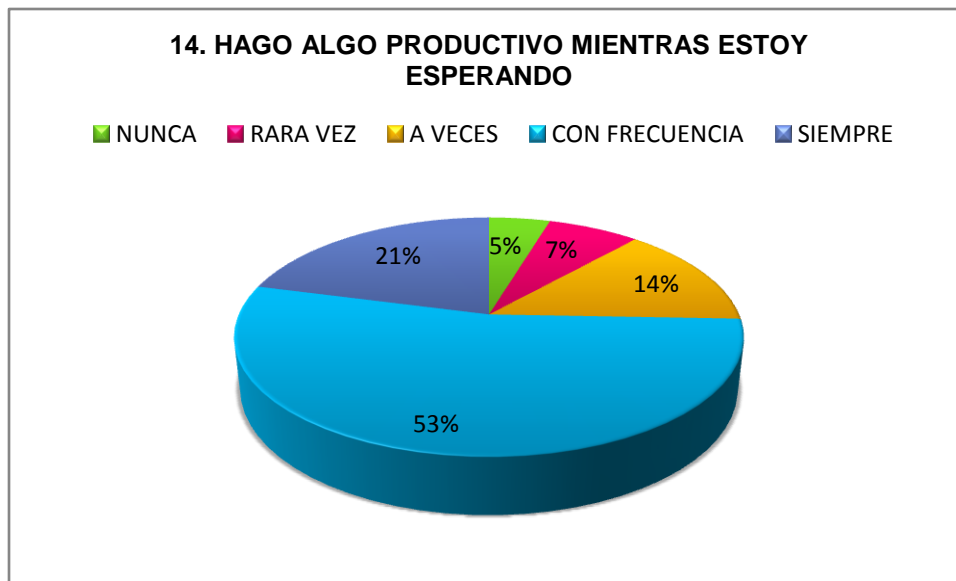
### 13. ME PONGO FECHAS LIMITES DE ENTREGA

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	2	4,65
RARA VEZ	1	2	4,65
A VECES	2	10	23,26
CON FRECUENCIA	3	21	48,84
SIEMPRE	4	8	18,60
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



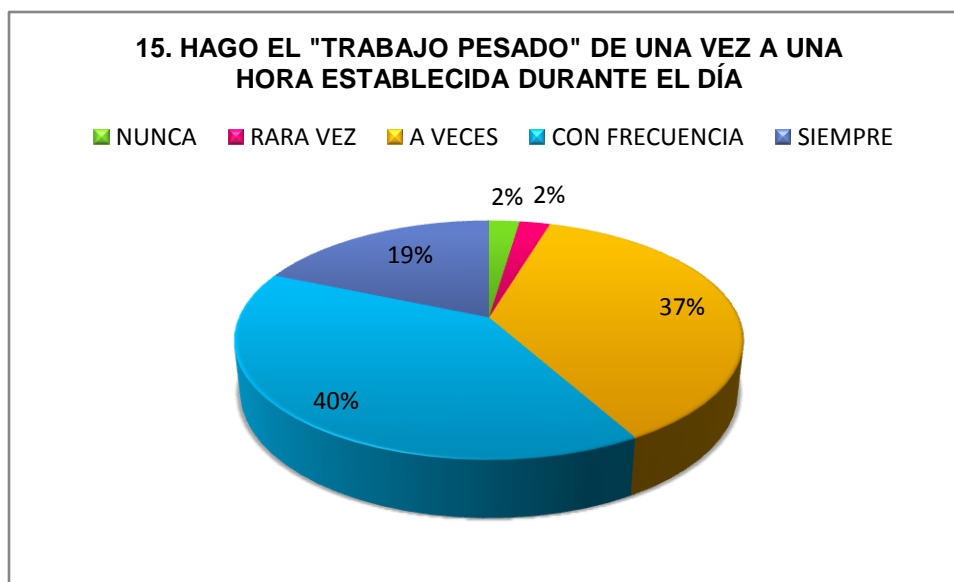
#### 14. HAGO ALGO PRODUCTIVO MIENTRAS ESTOY ESPERANDO

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	2	4,65
RARA VEZ	1	3	6,98
A VECES	2	6	13,95
CON FRECUENCIA	3	23	53,49
SIEMPRE	4	9	20,93
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



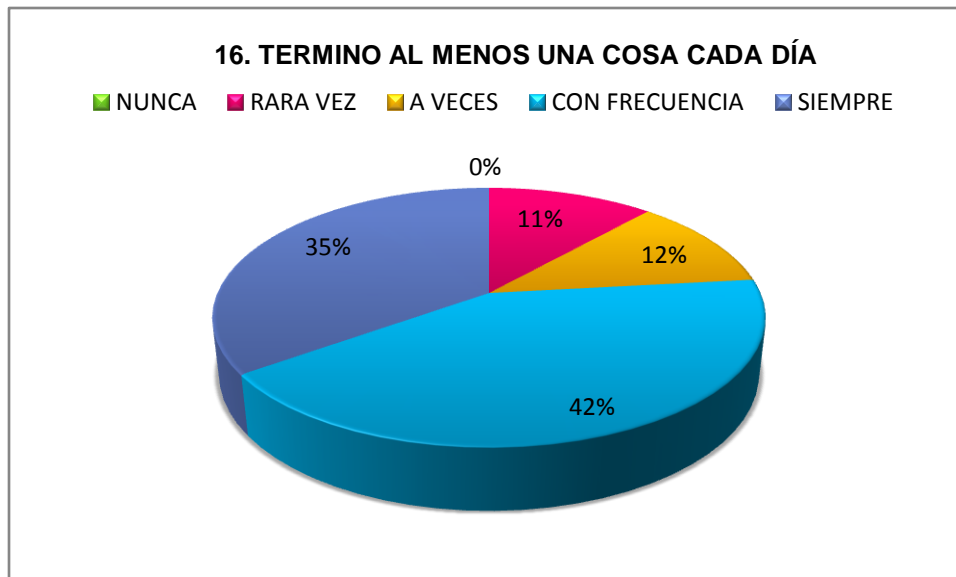
**15. HAGO EL "TRABAJO PESADO" DE UNA VEZ A UNA HORA ESTABLECIDA DURANTE EL DÍA**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	1	2,33
RARA VEZ	1	1	2,33
A VECES	2	16	37,21
CON FRECUENCIA	3	17	39,53
SIEMPRE	4	8	18,60
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



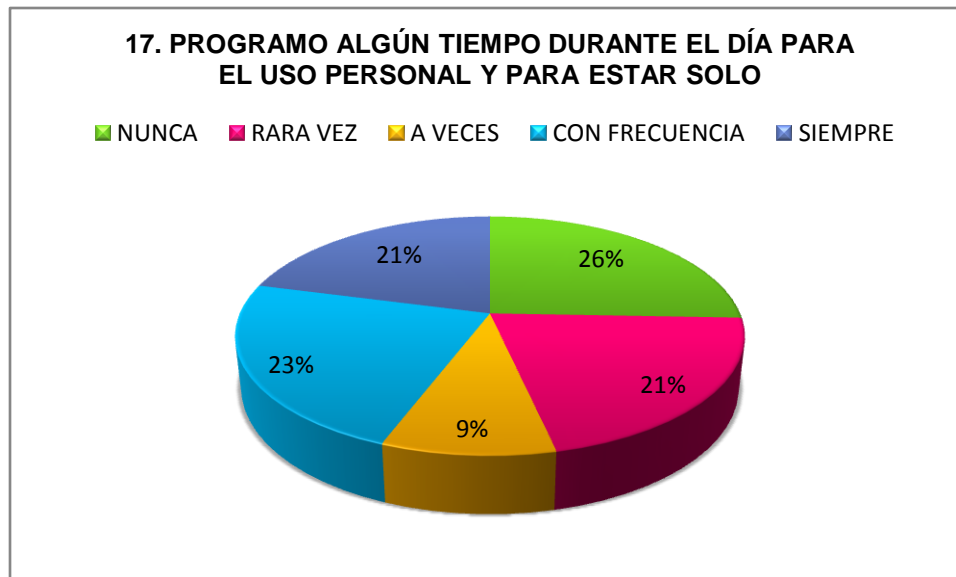
## 16. TERMINO AL MENOS UNA COSA CADA DÍA

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	0	0,00
RARA VEZ	1	5	11,63
A VECES	2	5	11,63
CON FRECUENCIA	3	18	41,86
SIEMPRE	4	15	34,88
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



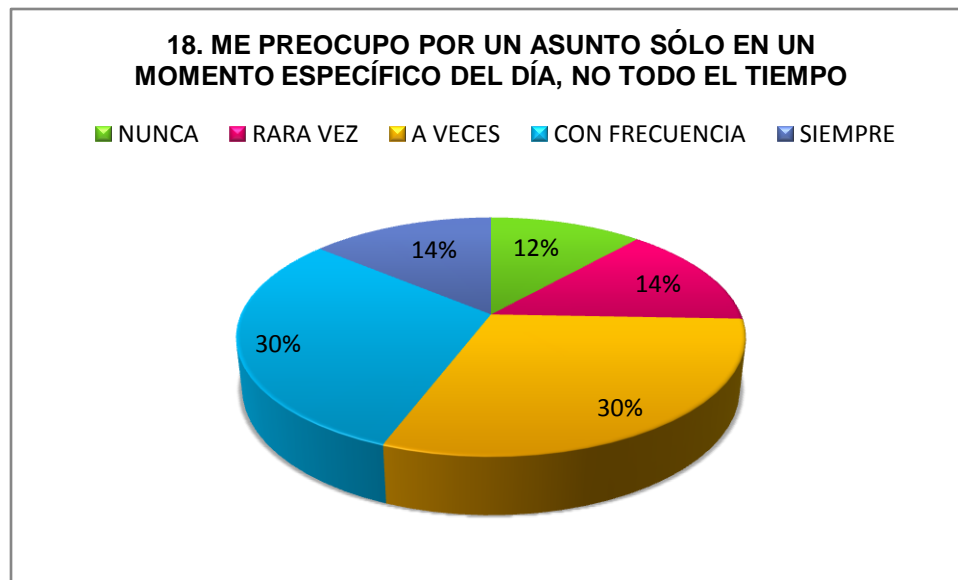
**17. PROGRAMA ALGÚN TIEMPO DURANTE EL DÍA  
PARA EL USO PERSONAL Y PARA ESTAR SOLO**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	11	25,58
RARA VEZ	1	9	20,93
A VECES	2	4	9,30
CON FRECUENCIA	3	10	23,26
SIEMPRE	4	9	20,93
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



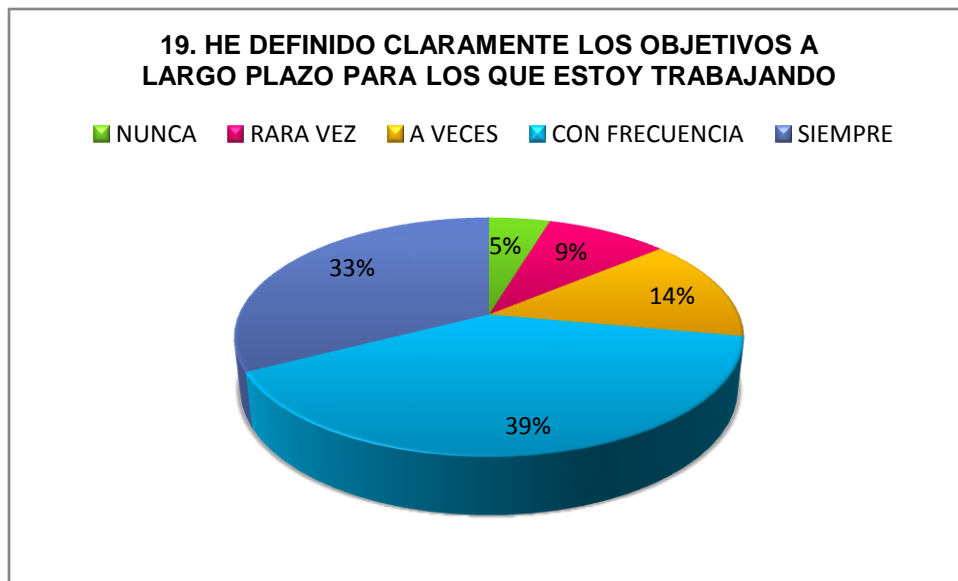
**18. ME PREOCUPO POR UN ASUNTO SÓLO EN UN MOMENTO ESPECÍFICO DEL DÍA, NO TODO EL TIEMPO**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	5	11,63
RARA VEZ	1	6	13,95
A VECES	2	13	30,23
CON FRECUENCIA	3	13	30,23
SIEMPRE	4	6	13,95
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



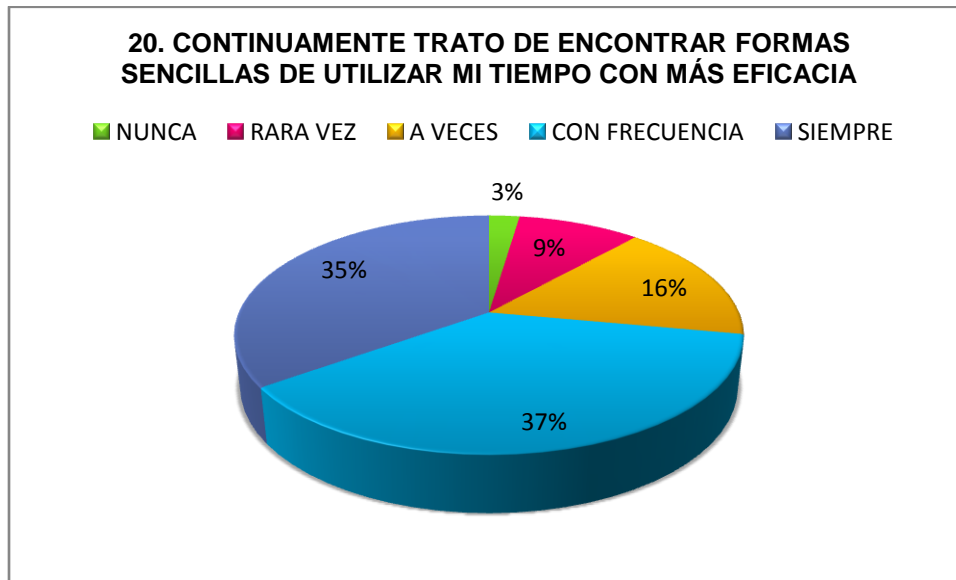
**19. HE DEFINIDO CLARAMENTE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO PARA LOS QUE ESTOY TRABAJANDO**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	2	4,65
RARA VEZ	1	4	9,30
A VECES	2	6	13,95
CON FRECUENCIA	3	17	39,53
SIEMPRE	4	14	32,56
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



**20. CONTINUAMENTE TRATO DE ENCONTRAR FORMAS SENCILLAS DE UTILIZAR MI TIEMPO CON MÁS EFICACIA**

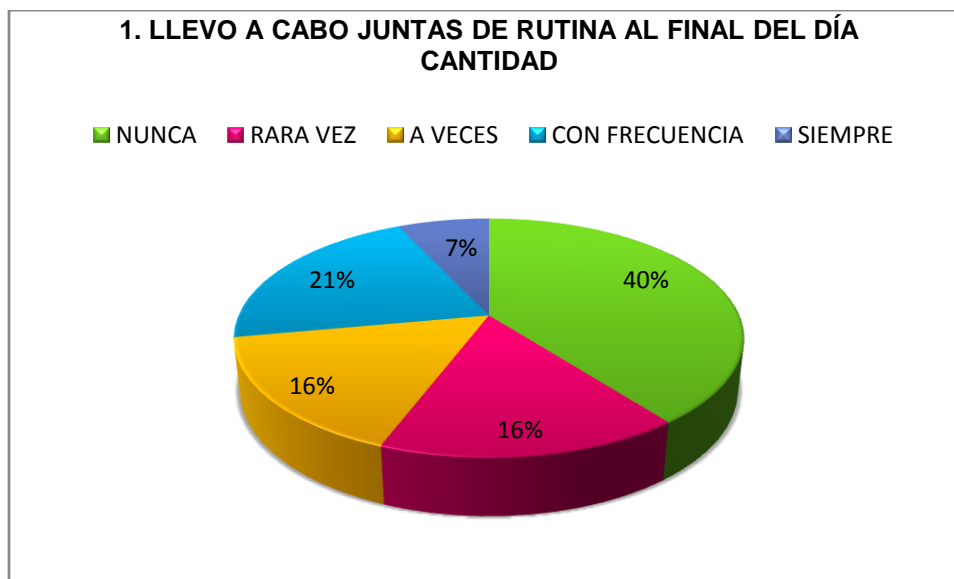
ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	1	2,33
RARA VEZ	1	4	9,30
A VECES	2	7	16,28
CON FRECUENCIA	3	16	37,21
SIEMPRE	4	15	34,88
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



Parte II

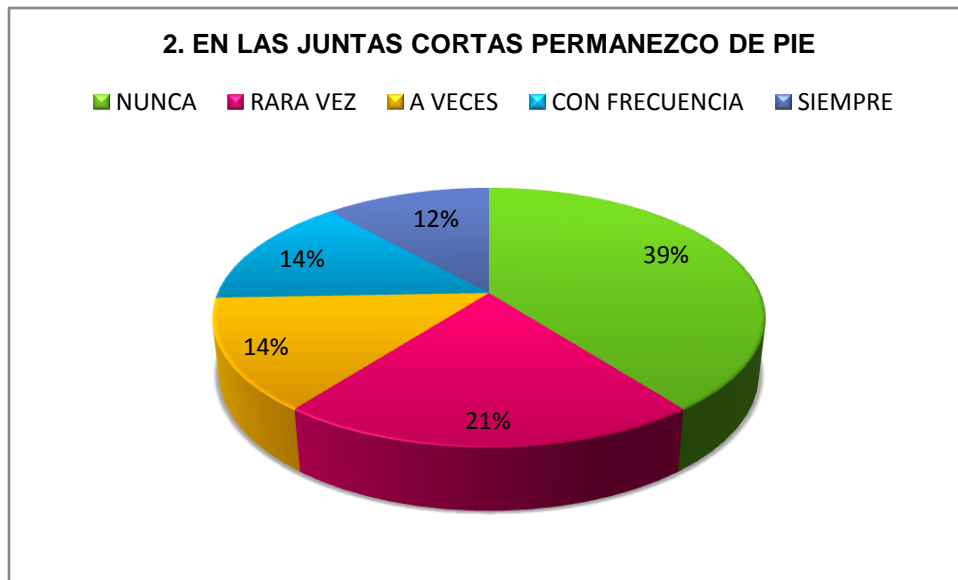
**1. LLEVO A CABO JUNTAS DE RUTINA AL FINAL DEL DÍA**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	17	39,53
RARA VEZ	1	7	16,28
A VECES	2	7	16,28
CON FRECUENCIA	3	9	20,93
SIEMPRE	4	3	6,98
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



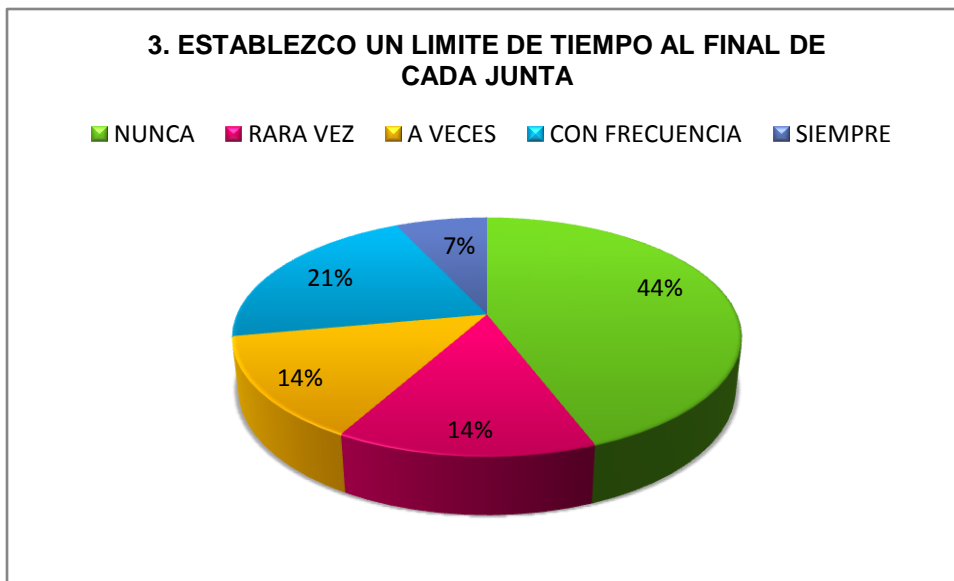
## 2. EN LAS JUNTAS CORTAS PERMANEZCO DE PIE

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	17	39,53
RARA VEZ	1	9	20,93
A VECES	2	6	13,95
CON FRECUENCIA	3	6	13,95
SIEMPRE	4	5	11,63
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



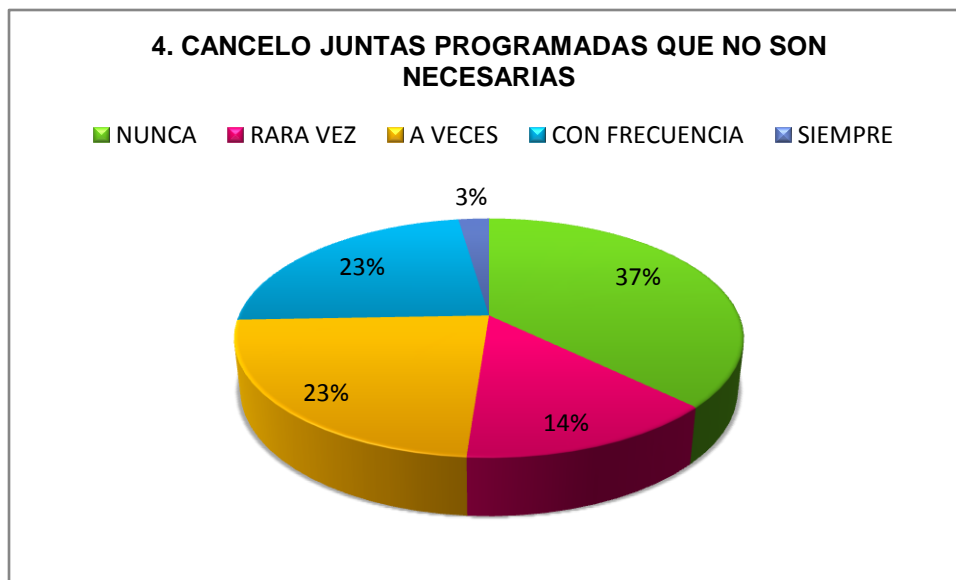
### 3. ESTABLEZCO UN LIMITE DE TIEMPO AL FINAL DE CADA JUNTA

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	19	44,19
RARA VEZ	1	6	13,95
A VECES	2	6	13,95
CON FRECUENCIA	3	9	20,93
SIEMPRE	4	3	6,98
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



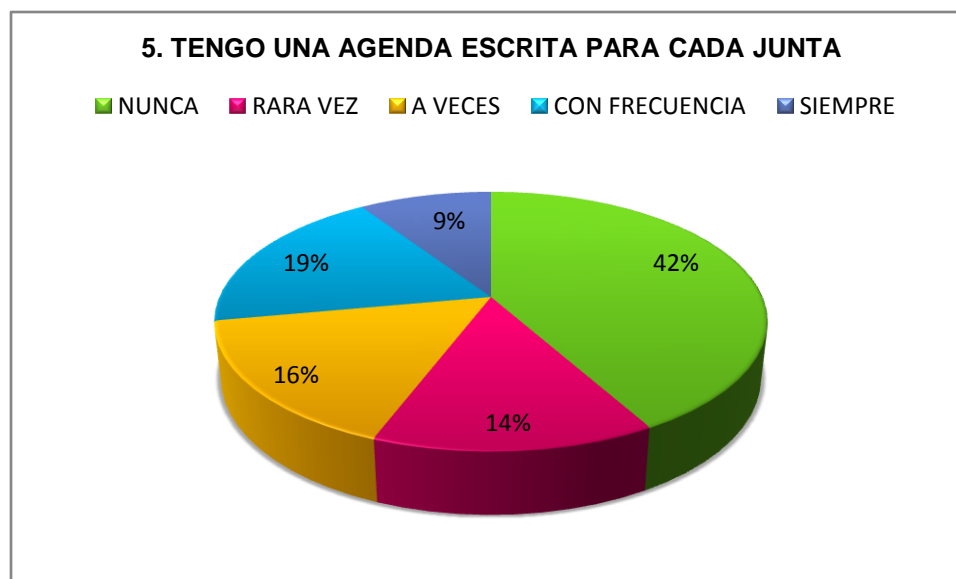
#### 4. CANCELO JUNTAS PROGRAMADAS QUE NO SON NECESARIAS

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	16	37,21
RARA VEZ	1	6	13,95
A VECES	2	10	23,26
CON FRECUENCIA	3	10	23,26
SIEMPRE	4	1	2,33
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



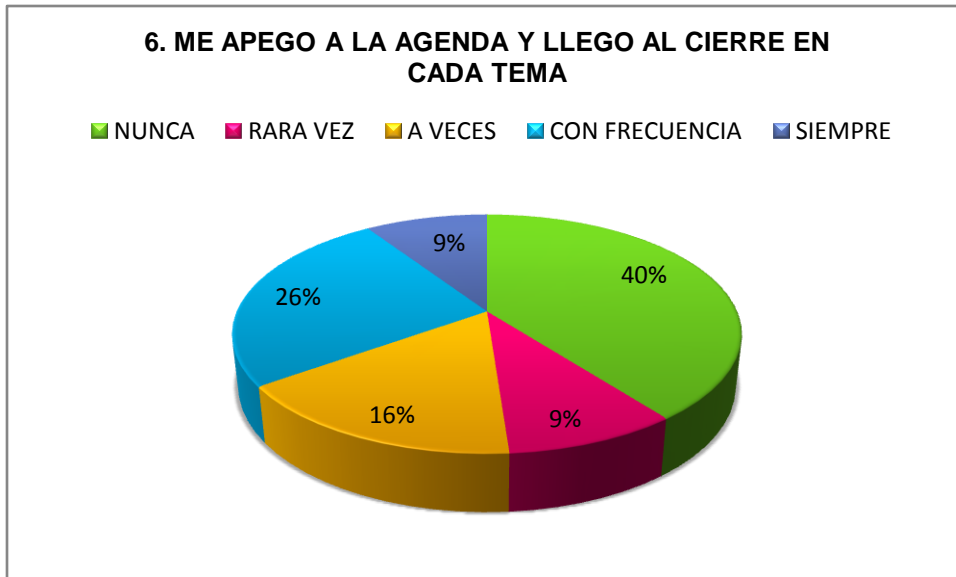
## 5. TENGO UNA AGENDA ESCRITA PARA CADA JUNTA

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	18	41,86
RARA VEZ	1	6	13,95
A VECES	2	7	16,28
CON FRECUENCIA	3	8	18,60
SIEMPRE	4	4	9,30
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



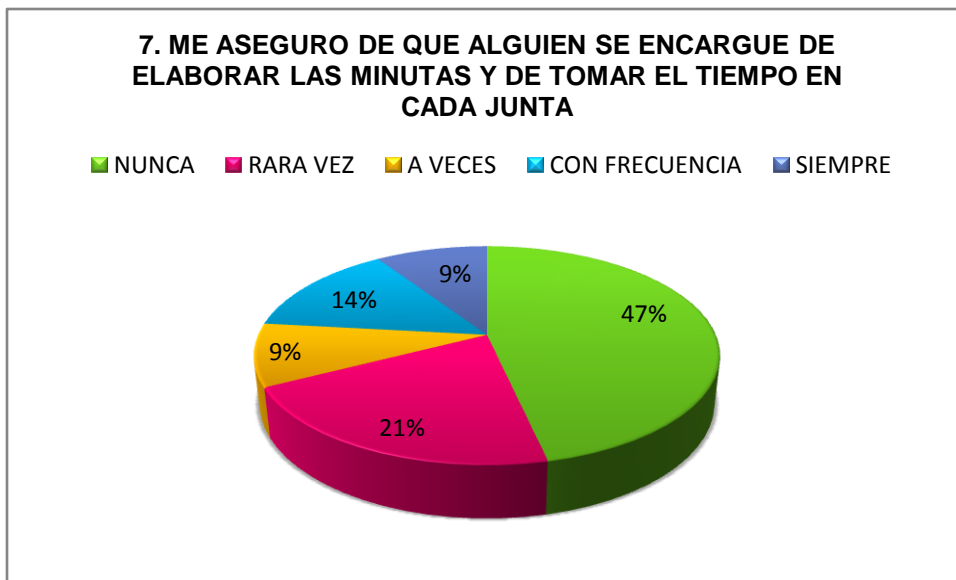
## 6. ME APEGO A LA AGENDA Y LLEGO AL CIERRE EN CADA TEMA

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	17	39,53
RARA VEZ	1	4	9,30
A VECES	2	7	16,28
CON FRECUENCIA	3	11	25,58
SIEMPRE	4	4	9,30
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



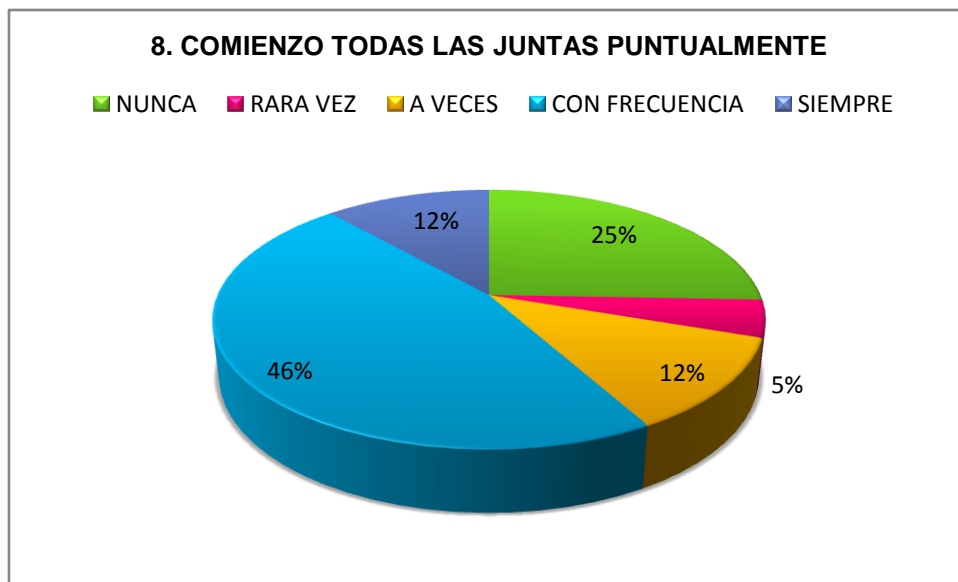
**7. ME ASEGURO DE QUE ALGUIEN SE ENCARGUE DE ELABORAR LAS MINUTAS Y DE TOMAR EL TIEMPO EN CADA JUNTA**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	20	46,51
RARA VEZ	1	9	20,93
A VECES	2	4	9,30
CON FRECUENCIA	3	6	13,95
SIEMPRE	4	4	9,30
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



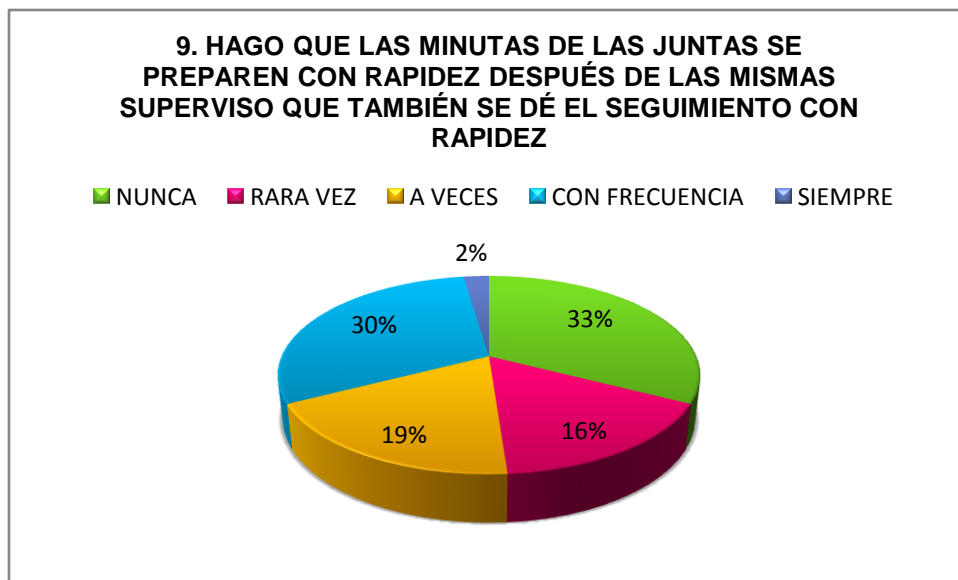
## 8. COMIENZO TODAS LAS JUNTAS PUNTUALMENTE

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	11	25,58
RARA VEZ	1	2	4,65
A VECES	2	5	11,63
CON FRECUENCIA	3	20	46,51
SIEMPRE	4	5	11,63
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



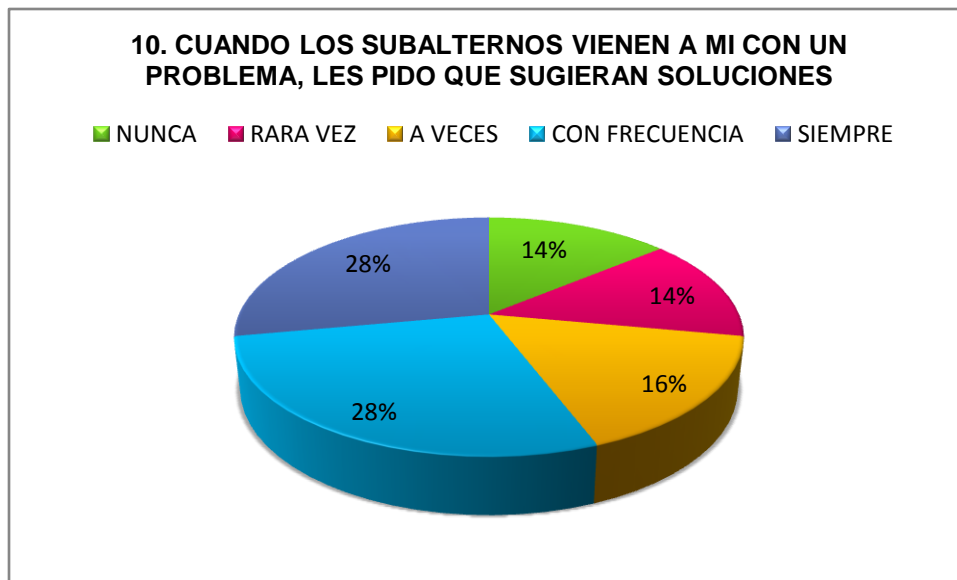
**9. HAGO QUE LAS MINUTAS DE LAS JUNTAS SE  
PREPAREN CON RAPIDEZ DESPUÉS DE LAS MISMAS  
SUPERVISO QUE TAMBIÉN SE DÉ EL SEGUIMIENTO  
CON RAPIDEZ**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	14	32,56
RARA VEZ	1	7	16,28
A VECES	2	8	18,60
CON FRECUENCIA	3	13	30,23
SIEMPRE	4	1	2,33
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



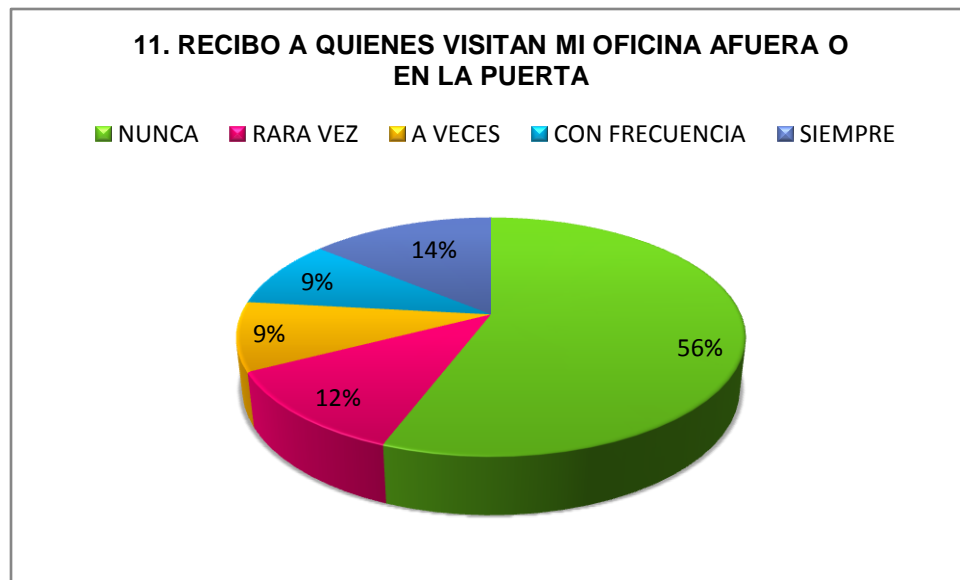
**10. CUANDO LOS SUBALTERNOS VIENEN A MI CON UN PROBLEMA, LES PIDO QUE SUGIERAN SOLUCIONES**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	6	13,95
RARA VEZ	1	6	13,95
A VECES	2	7	16,28
CON FRECUENCIA	3	12	27,91
SIEMPRE	4	12	27,91
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



## 11. RECIBO A QUIENES VISITAN MI OFICINA AFUERA O EN LA PUERTA

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	24	55,81
RARA VEZ	1	5	11,63
A VECES	2	4	9,30
CON FRECUENCIA	3	4	9,30
SIEMPRE	4	6	13,95
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100,00</b>

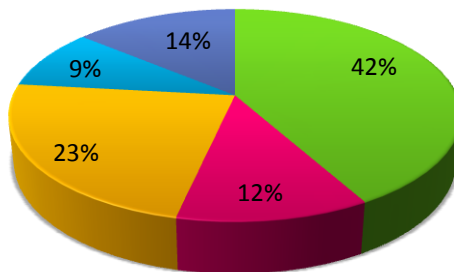


**12. VOY A LAS OFICINAS DE MIS SUBALTERNOS  
CUANDO ESTO ES POSIBLE, PARA PODER  
CONTROLAR EL MOMENTO DE RETIRARME**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	18	41,86
RARA VEZ	1	5	11,63
A VECES	2	10	23,26
CON FRECUENCIA	3	4	9,30
SIEMPRE	4	6	13,95
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

**12. VOY A LAS OFICINAS DE MIS SUBALTERNOS  
CUANDO ESTO ES POSIBLE, PARA PODER  
CONTROLAR EL MOMENTO DE RETIRARME**

■ NUNCA   
 ■ RARA VEZ   
 ■ A VECES   
 ■ CON FRECUENCIA   
 ■ SIEMPRE

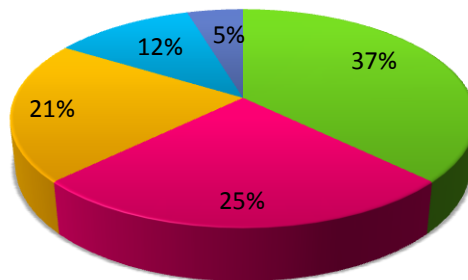


**13. POR LO MENOS, DEJO UNA CUARTA PARTE DE MI  
DÍA LIBRE DE JUNTAS Y CITAS QUE NO PUEDO  
CONTROLAR**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	16	37,21
RARA VEZ	1	11	25,58
A VECES	2	9	20,93
CON FRECUENCIA	3	5	11,63
SIEMPRE	4	2	4,65
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

**13. POR LO MENOS, DEJO UNA CUARTA PARTE DE MI  
DÍA LIBRE DE JUNTAS Y CITAS QUE NO PUEDO  
CONTROLAR**

■ NUNCA   
 ■ RARA VEZ   
 ■ A VECES   
 ■ CON FRECUENCIA   
 ■ SIEMPRE

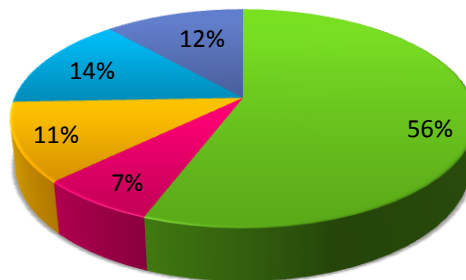


**14. TENGO A ALGUIEN QUE PUEDE TOMAR MIS  
LLAMADAS Y RECIBIR A LOS VISITANTES AL MENOS  
PARTE DEL TIEMPO**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	24	55,81
RARA VEZ	1	3	6,98
A VECES	2	5	11,63
CON FRECUENCIA	3	6	13,95
SIEMPRE	4	5	11,63
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

**14. TENGO A ALGUIEN QUE PUEDE TOMAR MIS  
LLAMADAS Y RECIBIR A LOS VISITANTES AL MENOS  
PARTE DEL TIEMPO**

■ NUNCA   
 ■ RARA VEZ   
 ■ A VECES   
 ■ CON FRECUENCIA   
 ■ SIEMPRE

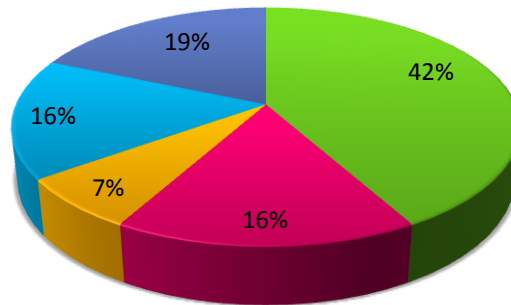


### 15. TENGO UN LUGAR DONDE PUEDO TRABAJAR SIN INTERRUPCIONES

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	18	41,86
RARA VEZ	1	7	16,28
A VECES	2	3	6,98
CON FRECUENCIA	3	7	16,28
SIEMPRE	4	8	18,60
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

### 15. TENGO UN LUGAR DONDE PUEDO TRABAJAR SIN INTERRUPCIONES

■ NUNCA ■ RARA VEZ ■ A VECES ■ CON FRECUENCIA ■ SIEMPRE

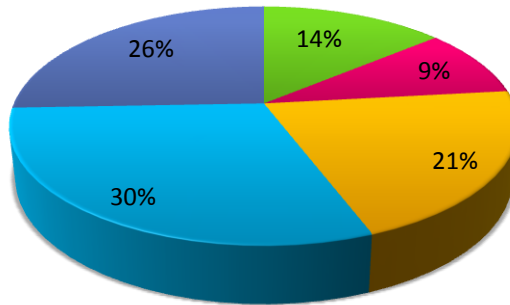


**16. HAGO ALGO DEFINITIVO CON CADA PAPEL QUE LLEGA A MIS MANOS**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	6	13,95
RARA VEZ	1	4	9,30
A VECES	2	9	20,93
CON FRECUENCIA	3	13	30,23
SIEMPRE	4	11	25,58
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

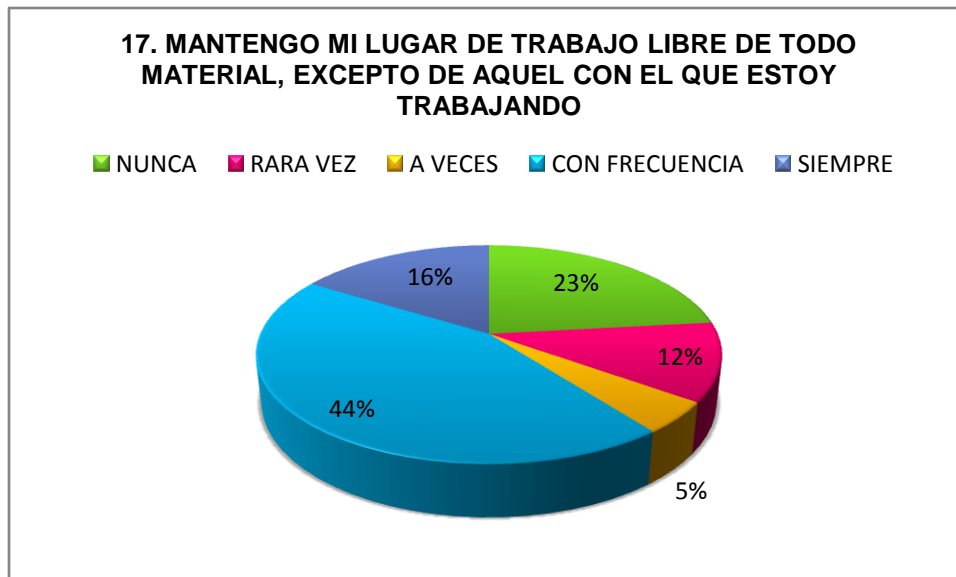
**16. HAGO ALGO DEFINITIVO CON CADA PAPEL QUE LLEGA A MIS MANOS**

■ NUNCA ■ RARA VEZ ■ A VECES ■ CON FRECUENCIA ■ SIEMPRE



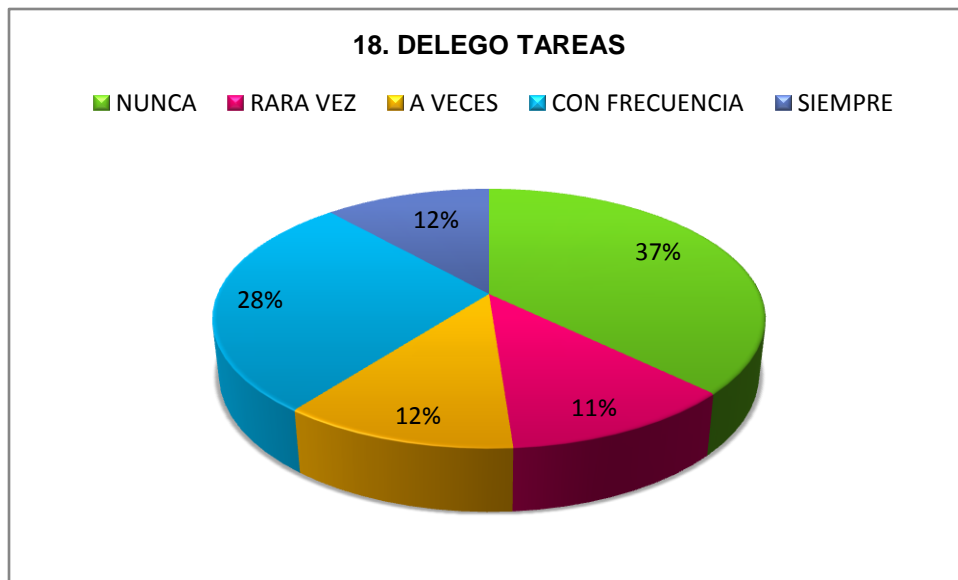
**17. MANTENGO MI LUGAR DE TRABAJO LIBRE DE TODO MATERIAL, EXCEPTO DE AQUEL CON EL QUE ESTOY TRABAJANDO**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	10	23,26
RARA VEZ	1	5	11,63
A VECES	2	2	4,65
CON FRECUENCIA	3	19	44,19
SIEMPRE	4	7	16,28
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



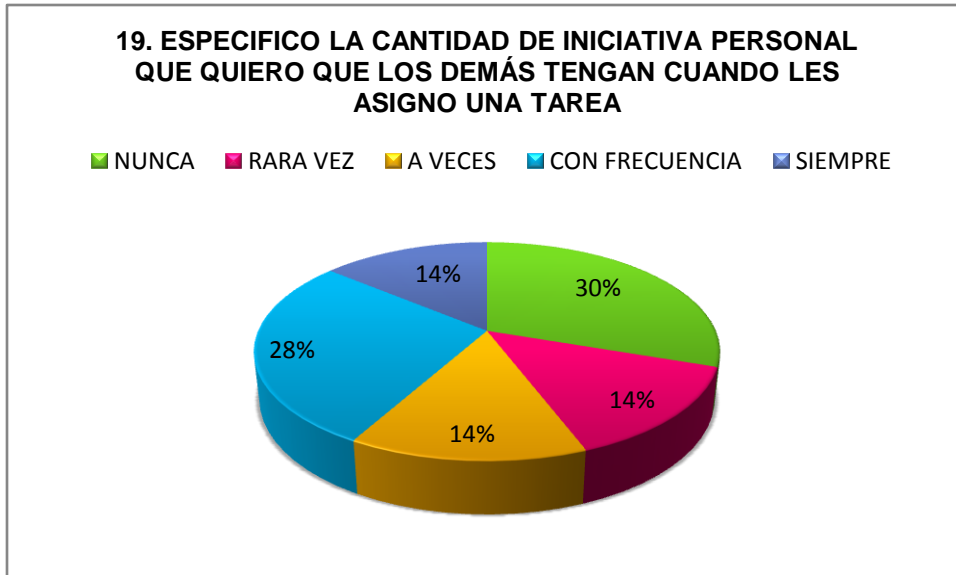
## 18. DELEGO TAREAS

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	16	37,21
RARA VEZ	1	5	11,63
A VECES	2	5	11,63
CON FRECUENCIA	3	12	27,91
SIEMPRE	4	5	11,63
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



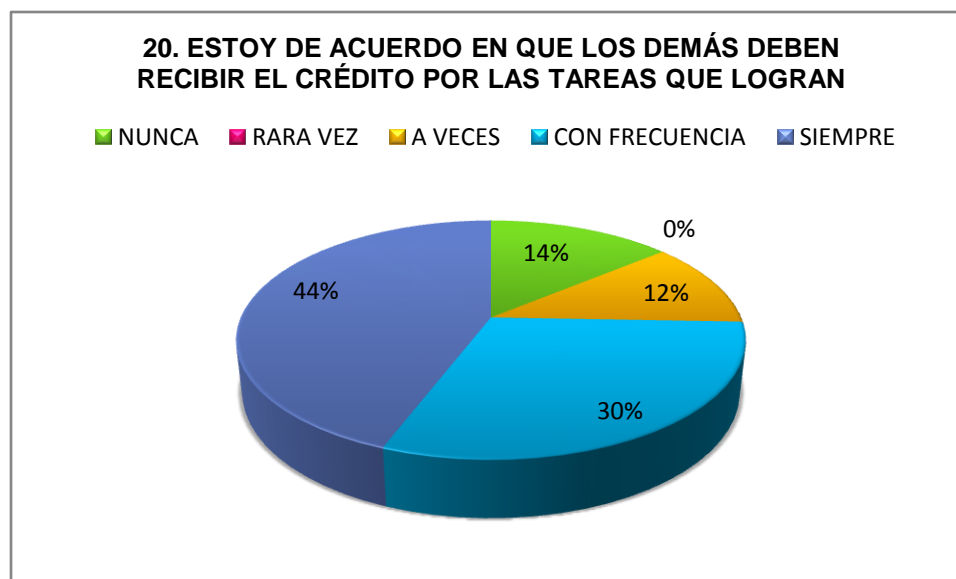
**19. ESPECIFICO LA CANTIDAD DE INICIATIVA PERSONAL QUE QUIERO QUE LOS DEMÁS TENGAN CUANDO LES ASIGNO UNA TAREA**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	13	30,23
RARA VEZ	1	6	13,95
A VECES	2	6	13,95
CON FRECUENCIA	3	12	27,91
SIEMPRE	4	6	13,95
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



**20. ESTOY DE ACUERDO EN QUE LOS DEMÁS DEBEN RECIBIR EL CRÉDITO POR LAS TAREAS QUE LOGRAN**

ESCALA DE EVALUACION	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
NUNCA	0	6	13,95
RARA VEZ	1	0	0,00
A VECES	2	5	11,63
CON FRECUENCIA	3	13	30,23
SIEMPRE	4	19	44,19
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>43</b>	<b>100</b>



Área de investigación: Análisis de la personalidad

<b>Encuesta 1</b>	<b>Columna1</b>	<b>Columna2</b>	
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	14	
Manejo a corto plazo	4,10	5	
<b>Puntuación Total</b>		<b>38</b>	Inferior
<b>Encuesta 2</b>	<b>Columna1</b>	<b>Columna2</b>	
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	18	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	10	
Manejo a corto plazo	4,10	5	
<b>Puntuación Total</b>		<b>33</b>	Inferior
<b>Encuesta 3</b>	<b>Columna1</b>	<b>Columna2</b>	
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	23	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	16	
Manejo a corto plazo	4,10	9	
<b>Puntuación Total</b>		<b>48</b>	Tercer
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	22	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	16	
Manejo a corto plazo	4,10	6	
<b>Puntuación Total</b>		<b>44</b>	Tercer
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	18	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	18	
Manejo a corto plazo	4,10	8	
<b>Puntuación Total</b>		<b>44</b>	Tercer
<b>Encuesta 6</b>	<b>Columna1</b>	<b>Columna2</b>	
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	22	
Manejo a corto plazo	4,10	9	
<b>Puntuación Total</b>		<b>50</b>	Superior
<b>Encuesta 7</b>	<b>Columna1</b>	<b>Columna2</b>	
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	21	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	21	
Manejo a corto plazo	4,10	11	

<b>Puntuación Total</b>		<b>53</b>	Superior
-------------------------	--	-----------	----------

<b>Encuesta 8</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	18	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	19	
Manejo a corto plazo	4,10	6	
<b>Puntuación Total</b>		<b>43</b>	Segundo

<b>Encuesta 9</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	17	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	20	
Manejo a corto plazo	4,10	9	
<b>Puntuación Total</b>		<b>46</b>	Tercer

<b>Encuesta 10</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	20	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	19	
Manejo a corto plazo	4,10	11	
<b>Puntuación Total</b>		<b>50</b>	superior

<b>Encuesta 11</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	19	
Manejo a corto plazo	4,10	6	
<b>Puntuación Total</b>		<b>44</b>	tercer

<b>Encuesta 12</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	11	
Manejo a corto plazo	4,10	6	
<b>Puntuación Total</b>		<b>36</b>	inferior

<b>Encuesta 13</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	17	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	17	
Manejo a corto plazo	4,10	6	
<b>Puntuación Total</b>		<b>40</b>	segundo

<b>Encuesta 14</b>		
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación

Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	16	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	20	
Manejo a corto plazo	4,10	9	
<b>Puntuación Total</b>		<b>45</b>	tercer
<b>Encuesta 15</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	22	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	23	
Manejo a corto plazo	4,10	10	
<b>Puntuación Total</b>		<b>55</b>	superior
<b>Encuesta 16</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	10	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	15	
Manejo a corto plazo	4,10	5	
<b>Puntuación Total</b>		<b>30</b>	inferior
<b>Encuesta 17</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	16	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	12	
Manejo a corto plazo	4,10	6	
<b>Puntuación Total</b>		<b>34</b>	inferior
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	10	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	20	
Manejo a corto plazo	4,10	10	
<b>Puntuación Total</b>		<b>40</b>	segundo
<b>Encuesta 19</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	12	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	22	
Manejo a corto plazo	4,10	6	
<b>Puntuación Total</b>		<b>40</b>	segundo
<b>Encuesta 20</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	20	
Manejo a corto plazo	4,10	8	
<b>Puntuación Total</b>		<b>47</b>	tercer
<b>Encuesta 21</b>			

Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	17	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	15	
Manejo a corto plazo	4,10	6	
<b>Puntuación Total</b>		<b>38</b>	inferior
<b>Encuesta 22</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	15	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	16	
Manejo a corto plazo	4,10	7	
<b>Puntuación Total</b>		<b>38</b>	inferior
<b>Encuesta 23</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	21	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	15	
Manejo a corto plazo	4,10	6	
<b>Puntuación Total</b>		<b>42</b>	segundo
<b>Encuesta 24</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	18	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	15	
Manejo a corto plazo	4,1	6	
<b>Puntuación Total</b>		<b>39</b>	segundo
<b>Encuesta 25</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	19	
Manejo a corto plazo	4,10	7	
<b>Puntuación Total</b>		<b>45</b>	tercer
<b>Encuesta 26</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	20	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	13	
Manejo a corto plazo	4,10	6	
<b>Puntuación Total</b>		<b>39</b>	segundo
<b>Encuesta 27</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	21	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	22	
Manejo a corto plazo	4,10	10	

<b>Puntuación Total</b>		<b>53</b>	superior
<b>Encuesta 28</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	21	
Manejo a corto plazo	4,10	11	
<b>Puntuación Total</b>		<b>51</b>	superior
<b>Encuesta 29</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	22	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	18	
Manejo a corto plazo	4,10	7	
<b>Puntuación Total</b>		<b>47</b>	tercer
<b>Encuesta 30</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	17	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	20	
Manejo a corto plazo	4,10	9	
<b>Puntuación Total</b>		<b>46</b>	tercer
<b>Encuesta 31</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	17	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	18	
Manejo a corto plazo	4,10	9	
<b>Puntuación Total</b>		<b>44</b>	tercer
<b>Encuesta 32</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	22	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	19	
Manejo a corto plazo	4,10	10	
<b>Puntuación Total</b>		<b>51</b>	superior
<b>Encuesta 33</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	17	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	12	
Manejo a corto plazo	4,10	11	
<b>Puntuación Total</b>		<b>40</b>	segundo
<b>Encuesta 34</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	22	

Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	22	
Manejo a corto plazo	4,10	9	
<b>Puntuación Total</b>		<b>53</b>	superior
<b>Encuesta 35</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	21	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	18	
Manejo a corto plazo	4,10	5	
<b>Puntuación Total</b>		<b>44</b>	tercer
<b>Encuesta 36</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	7	
Manejo a corto plazo	4,10	7	
<b>Puntuación Total</b>		<b>33</b>	inferior
<b>Encuesta 37</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	19	
Manejo a corto plazo	4,10	9	
<b>Puntuación Total</b>		<b>47</b>	tercer
<b>Encuesta 38</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	17	
Manejo a corto plazo	4,10	11	
<b>Puntuación Total</b>		<b>47</b>	tercer
<b>Encuesta 39</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	17	
Manejo a corto plazo	4,10	10	
<b>Puntuación Total</b>		<b>46</b>	tercer
<b>Encuesta 40</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	17	
Manejo a corto plazo	4,10	11	
<b>Puntuación Total</b>		<b>47</b>	tercer
<b>Encuesta 41</b>			

Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	19	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	12	
Manejo a corto plazo	4,10	7	
<b>Puntuación Total</b>		<b>38</b>	inferior
<b>Encuesta 42</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	18	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	15	
Manejo a corto plazo	4,10	8	
<b>Puntuación Total</b>		<b>41</b>	segundo
<b>Encuesta 43</b>			
Área de Habilidad	Reactivos	Evaluación	
Eliminación de factores estresantes	1,5,8,9	18	
Desarrollo de elasticidad	2,3,6,7	17	
Manejo a corto plazo	4,10	7	
<b>Puntuación Total</b>		<b>42</b>	segundo





**Anexo N° 13:** Evaluación de los resultados en base al libro Desarrollo de Habilidades Directivas. David A. Whetten y Kim S. Cameron. Octava edición, 2011.

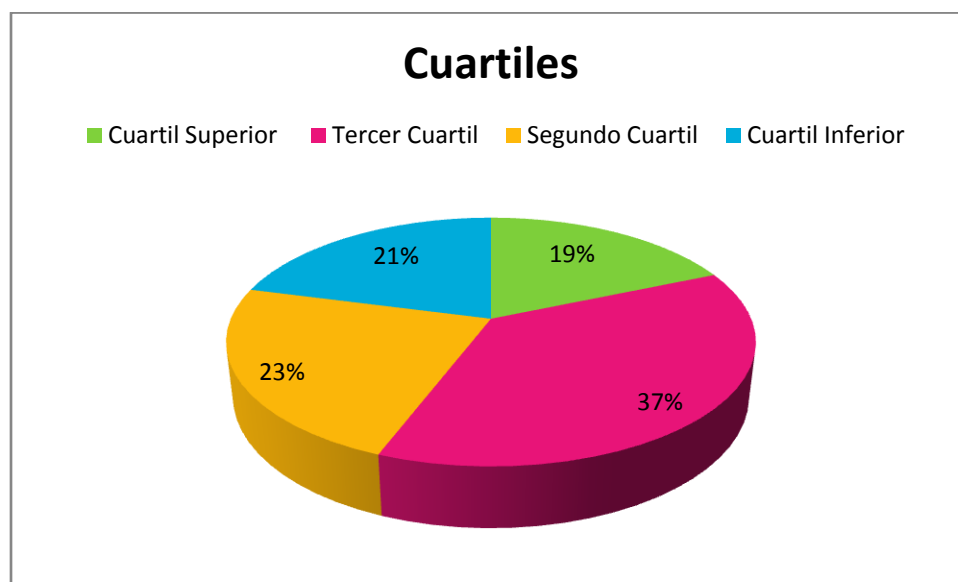
Evaluación manejo del estrés

Para esta evaluación se utilizó la tabla que el libro entrega para clasificar los resultados obtenidos

EVALUACIÓN	
48 o mas	Cuartil Superior
44 a 47	Tercer Cuartil
39 a 43	Segundo Cuartil
38 o menos	Cuartil Inferior

Según los puntos calculados se procedió a clasificar los puntajes en el cuartil correspondiente.

CLASIFICACIÓN CUARTIL	Nº DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Cuartil Superior	8	18,60
Tercer Cuartil	16	37,21
Segundo Cuartil	10	23,26
Cuartil Inferior	9	20,93
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>



## Evaluación de la administración del tiempo

Para esta evaluación se utilizó la siguiente información entregada por el libro, para clasificar los puntajes

CUARTIL	VALOR
Cuartil Superior	108 o mas
Tercer Cuartil	93 a 107
Segundo Cuartil	78 a 92
Cuartil Inferior	77 o menos

N Encuesta	Pts. Parte I	Pts. Parte II	Total	Cuartil
1	56	36	92	Segundo Cuartil
2	49	47	96	Tercer Cuartil
3	50	55	105	Tercer Cuartil
4	61	30	91	Segundo Cuartil
5	45	7	52	Cuartil Inferior
6	50	42	92	Segundo Cuartil
7	60	66	126	Cuartil Superior
8	61	32	93	Tercer Cuartil
9	47	47	94	Tercer Cuartil
10	34	60	94	Tercer Cuartil
11	40	40	80	Segundo Cuartil
12	50	43	93	Tercer Cuartil
13	53	34	87	Segundo Cuartil
14	51	30	81	Segundo Cuartil
15	45	26	71	Cuartil Inferior
16	31	21	52	Cuartil Inferior
17	29	9	38	Cuartil Inferior
18	51	23	74	Cuartil Inferior

19	42	33	75	Cuartil Inferior
20	42	42	84	Segundo Cuartil
21	50	17	67	Cuartil Inferior
22	48	38	86	Segundo Cuartil
23	47	38	85	Segundo Cuartil
24	42	26	68	Cuartil Inferior
25	48	3	51	Cuartil Inferior
26	48	9	57	Cuartil Inferior
27	54	21	75	Segundo Cuartil
28	44	28	72	Segundo Cuartil
29	54	36	90	Segundo Cuartil
30	57	40	97	Tercer Cuartil
31	48	31	79	Segundo Cuartil
32	66	45	111	Cuartil Superior
33	71	56	127	Cuartil Superior
34	55	53	108	Cuartil Superior
35	50	41	91	Segundo Cuartil
36	42	62	104	Tercer Cuartil
37	54	21	75	Cuartil Inferior
38	36	24	60	Cuartil Inferior
39	25	11	36	Cuartil Inferior
40	33	23	56	Cuartil Inferior
41	59	20	79	Segundo Cuartil
42	60	38	98	Tercer Cuartil
43	29	17	46	Cuartil Inferior

## Evaluación Inventario de la personalidad

ENCUESTA	COMPETITIVIDAD	INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO	HOSTILIDAD / ENOJO	IMPACIENCIA/URGENCIA	TOTAL
1	7	9	10	12	38
2	12	12	14	11	49
3	10	9	8	8	35
4	15	14	15	10	54
5	13	11	15	14	53
6	15	14	17	13	59
7	8	10	12	8	38
8	15	9	9	12	45
9	9	9	6	9	33
10	11	9	9	10	39
11	16	14	14	14	58
12	12	11	16	12	51
13	12	13	14	7	46
14	11	7	12	9	39
15	9	11	12	9	41
16	11	10	16	9	46
17	15	11	15	14	55
18	13	13	16	13	55
19	11	9	13	9	42
20	12	8	14	11	45
21	15	14	12	11	52
22	16	16	14	13	59
23	11	8	14	6	39
24	16	11	18	13	58
25	12	14	15	11	52
26	12	14	15	11	52
27	12	13	14	11	50
28	10	10	11	8	39
29	13	13	17	17	60
30	15	13	17	16	61
31	14	16	16	12	58
32	11	9	13	12	45
33	11	13	14	11	49
34	16	16	17	15	64
35	10	13	15	11	49
36	11	9	10	9	39
37	13	10	11	13	47
38	15	14	16	14	59

39	16	15	14	15	60
40	15	14	14	16	59
41	13	10	17	13	53
42	11	8	15	11	45
43	12	8	13	13	46

## Evaluación Escala de reajuste social

Para el procesamiento de los datos se utilizo la siguiente tabla del libro base.

CUARTIL	VALOR
Cuartil Superior	347 o mas
Tercer Cuartil	222 a 346
Segundo Cuartil	123 a 221
Cuartil Inferior	122 o menos

N Encuesta	Puntaje	Cuartil
1	361	Superior
2	43	Inferior
3	222	Tercero
4	69	Inferior
5	142	Segundo
6	35	Inferior
7	213	Segundo
8	60	Inferior
9	69	Inferior
10	241	Tercero
11	43	Inferior
12	72	Inferior
13	97	Inferior
14	382	Superior
15	93	Inferior
16	114	Inferior
17	910	Superior
18	70	Inferior
19	128	Segundo
20	33	Inferior
21	346	Tercero
22	70	Inferior
23	62	Inferior
24	108	Inferior
25	179	Segundo
26	179	Segundo
27	70	Inferior
28	289	Tercero
29	43	Inferior

30	49	Inferior
31	271	Tercero
32	367	Superior
33	166	Tercero
34	164	Tercero
35	92	Inferior
36	162	Segundo
37	139	Segundo
38	245	Tercero
39	302	Tercero
40	319	Tercero
41	92	Inferior
42	120	Inferior
43	118	Inferior

Cuartil	Reajuste Social	Porcentaje
Superior	4	9,30
Tercero	10	23,26
Segundo	7	16,28
Inferior	22	51,16
	<b>43</b>	<b>100</b>

