

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN UN PEQUEÑO COMERCIO LOCAL

Alumna: Oxana Palfrader Castilla

Tutora: Estefanía Hernández Fernaud

Trabajo de Fin de Máster

Máster Universitario de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

Universidad de La Laguna

Curso académico 2023-2024

ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Método	9
Participantes	9
Instrumentos	10
Procedimiento	11
Análisis de datos	12
Resultados	12
Propuesta de intervención	18
Referencias bibliográficas	24

Resumen

Este estudio tiene como objetivo evaluar la calidad de vida profesional, el apoyo organizacional percibido y el estrés laboral en los siete trabajadores de una multitienda. Se pretende hacer un diagnóstico de la unidad de trabajo de la tienda, para posteriormente elaborar una propuesta de intervención dirigida a aquellos aspectos que se identifiquen como mejorables. Para evaluar las variables mencionadas anteriormente, se utilizaron el Cuestionario de Calidad de Vida Profesional (CVP-35), Cuestionario de Apoyo Organizacional Percibido y el Cuestionario de Estrés Laboral. El análisis de los datos obtenidos permitió detectar necesidades de mejora en el apoyo directivo y organizacional hacia las trabajadoras mujeres, en la integración y adaptación de los nuevos colaboradores en la organización, en los niveles de estrés de los empleados y en el apoyo percibido por parte de los trabajadores de mayor antigüedad en la organización. A partir de estos resultados se elaboró una propuesta de intervención con el objetivo primario de mejorar el bienestar y la satisfacción laboral de los/as trabajadores/as. Esta propuesta de intervención incluye la implementación de un plan de acogida y de un plan de formación con dos acciones formativas, una dirigida a la gestión del estrés y otra a los estilos directivos considerando la igualdad como contenido transversal.

Palabras clave: Calidad de Vida profesional, Apoyo Organizacional Percibido, Estrés laboral.

Abstract

This study aims to evaluate the quality of professional life, perceived organizational support and work stress in workers in a department store. Likewise, the aim is to carry out a diagnosis of the store's work unit, to subsequently prepare an intervention proposal aimed at those aspects that are identified as requiring improvement. The tools that were used to evaluate the variables in this study were the Quality of Professional Life Questionnaire (CVP-35), Perceived Organizational Support Questionnaire and the Work Stress Questionnaire. The analysis of the average scores of these variables detected needs for improvement in managerial and organizational support for women in the company, in the integration and adaptation of new collaborators in the organization, in the stress levels of employees. and in the support perceived by the most senior workers in the organization. Based on these results, an intervention proposal was developed with the primary objective of improving the well-being and job satisfaction of the workers of a small business. This intervention proposal is made up of the implementation of a reception plan and the implementation of a training plan: a training action dedicated to stress management and another dedicated to educating in management styles with equality as its transversal content.

Keywords: Quality of Work Life, Perceived Organizational Support, Work Stress

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, comprender y mejorar la calidad de vida profesional se ha convertido en una prioridad para las organizaciones en el mundo laboral. La satisfacción de los empleados con su entorno laboral es un agente crítico que afecta directamente su desempeño laboral y bienestar (García & González, 1995). Además, la percepción de apoyo por parte de la organización y la correcta gestión del estrés laboral son variables relevantes que afectan la salud mental y física de los empleados, así como el rendimiento y la eficiencia de las organizaciones (Antúnez et al., 2013; Moreno & Báez, 2010).

La calidad de vida profesional no solo afecta la satisfacción laboral y al balance entre las demandas laborales y los recursos disponibles, sino que también tiene un impacto significativo en la consecución de las metas organizacionales. Un entorno laboral positivo y de soporte puede aumentar la motivación interna de los empleados, reducir la rotación y el absentismo y aumentar el compromiso organizacional (Cabezas, 1998; Miñarro et al., 2002). Por otro lado, la mala gestión del estrés laboral puede tener efectos perjudiciales tanto para los empleados como para la empresa, afectando negativamente a la productividad y el clima laboral (Cárdenas & Osorio, 2017; Luceño et al., 2020).

En este estudio se examina el estrés laboral, el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida profesional, y cómo estos factores afectan el bienestar de los empleados y el éxito de las organizaciones. Analizar estas variables y su relación en el contexto de la organización es imprescindible para diseñar estrategias efectivas que promuevan un entorno de trabajo saludable, equilibrado y productivo que beneficie a todos (Agulló & Segurado, 2002; Chan & Wyatt, 2007; Rathi, 2009).

Calidad de Vida Profesional

La satisfacción de las personas que trabajan respecto a su puesto de trabajo es relevante para su desempeño, y en la actualidad es uno de los aspectos más importantes que permite explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones. Desde esta perspectiva, García & González (1995) plantean que la Calidad de Vida Profesional (CVP) es la experiencia de bienestar derivada del equilibrio que percibe el individuo entre las demandas o carga de trabajo desafiante, intensa y compleja, y los recursos (psicológicos, organizacionales y relacionales) de que dispone para afrontar esas demandas.

De la misma manera, autores como Cabezas (1998) explican que la calidad de vida profesional se relaciona con el balance entre las demandas del trabajo y la capacidad percibida para afrontarlas, de manera que a lo largo de la vida se consiga un desarrollo óptimo en las esferas profesional, familiar y personal. Ahora bien, en las organizaciones, la calidad de vida profesional es un objetivo en sí mismo y, a su vez, un elemento imprescindible para la consecución de objetivos institucionales y personales (Miñarro et al., 2002; Newman & Taylor, 2002).

Casas (2002) señalan que la calidad de vida profesional es un concepto multidimensional, además de un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada, objetiva y subjetivamente, en sus aspectos operativos y relacionales a fin de contribuir al más completo desarrollo del ser humano y la organización. Se distingue entre calidad de vida del entorno de trabajo, denominada también como perspectiva objetiva, y calidad de vida laboral psicológica, o perspectiva subjetiva (Segurado & Agulló, 2002). Ambas perspectivas son diferentes respecto al enfoque de la calidad de vida profesional.

La calidad de vida del entorno de trabajo tiene como meta mejorar la calidad de vida profesional mediante la consecución de los intereses organizacionales. El foco de interés se sitúa en la organización, en sus condiciones físicas, objetivas e intrínsecas al puesto de trabajo

y en cómo estas afectan al rendimiento de los colaboradores. La calidad de vida profesional psicológica o subjetiva muestra mayor interés por los aspectos subjetivos de la vida laboral y persigue, fundamentalmente, la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador, anteponiendo los intereses individuales a los de la organización. Por tanto, la forma en que experimente cada trabajador su ambiente de trabajo determinará en gran medida su calidad de vida profesional.

Respecto a los componentes de la calidad de vida profesional, no todos los autores coinciden en considerar los mismos (Fernández-López et al., 2007); sin embargo, la mayoría concuerda en organizar sus indicadores en tres grandes grupos: cargas o demandas en el trabajo (percepción que el trabajador tiene de las demandas del puesto de trabajo), motivación intrínseca (motivación debida a factores internos) y apoyo directivo (soporte emocional que brindan los directivos a las personas que trabajan con él).

La calidad de vida profesional resulta relevante para las organizaciones, ya que, en investigaciones empíricas previas se ha identificado que es una variable significativa asociada positivamente con el bienestar psicológico (Rathi, 2009), con el bienestar de los trabajadores (Al-Qutop & Harrim, 2011), con el desempeño laboral (Beh & Rose, 2007), con la satisfacción laboral, el compromiso afectivo, la intención de rotación y la satisfacción con la vida (Chan & Wyatt, 2007).

El objetivo principal del estudio de la calidad de vida profesional en una organización se centra en alcanzar una mayor humanización del trabajo mediante el diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y organizaciones más eficaces, democráticas y participativas que sean capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros, así como de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal (Agulló & Segurado, 2002).

Apoyo Organizacional Percibido

El Apoyo Organizacional Percibido es la interpretación general que los colaboradores tienen con respecto al grado en que la organización valora sus contribuciones, se preocupa por su bienestar y los apoya (Antúñez et al., 2013; Bravo & Jiménez, 2011; Cuadros, 2014; Littlewood, 2006; Manfredi & Tovar, 2004; Morales et al., 2014; Payán, 2011).

Respecto a los componentes del constructo, el apoyo organizacional percibido tiene una estructura bifactorial: el primer componente hace referencia a la valoración que hace la organización con respecto a los esfuerzos y contribuciones de los trabajadores; el segundo, son las políticas y/o acciones que toma la organización que evidencian interés y preocupación por el bienestar del trabajador (Toro, 2007).

La base de este constructo es la reciprocidad, es decir, los trabajadores entregan su esfuerzo y dedicación a la organización y estos esperan que la empresa les otorgue una serie de beneficios en el futuro (Antúñez et al., 2013; Bravo & Jiménez, 2011; Ellenberg & Rojas, 2007; Littlewood, 2006; Morales et al., 2014; Payán, 2011), dado que los trabajadores esperan que la organización no sólo se percate de su trabajo sino que también reconozca los esfuerzos de cada uno de los trabajadores (Morales et al., 2014).

De la misma forma, cuando un trabajador se siente apoyado por la empresa en la que trabaja, se crea un sentimiento de obligación hacia esta, razón por la cual, el trabajador se esforzará por retribuir el favor y/o recompensa a su organización en el futuro (Antúñez et al., 2013; Cuadros, 2014; Payán, 2011), aunque esto solo ocurre cuando dicha iniciativa se considera como un acto voluntario (Payán, 2011). Estos comportamientos se ponen en práctica con el objetivo de mantener una alta autoimagen, desvinculándose del estigma social que puede generar el no adoptar las mismas (Morales et al., 2014).

Rhoades & Eisenberger (2002) defienden la existencia de tres formas de apoyo por parte de la organización, las cuáles son las más valoradas por los trabajadores y generan

mayores niveles de apoyo organizacional: justicia, apoyo de los supervisores y las recompensas organizacionales y condiciones laborales (Morales et al., 2014). Cuando se manifiestan estos tres factores en la organización, los trabajadores aumentan su desempeño y disminuye el absentismo y la rotación (Payán., 2011), por lo que, si un trabajador se siente apoyado por su empresa, incrementará su nivel de compromiso con esta (Antúnez et al., 2013; Cuadros, 2014; Littlewood, 2006).

De la misma forma, cuando un trabajador percibe que su organización lo apoya, se crea un vínculo entre ambos (Frutos et al., 1998; Jiménez et al., 2009), ya que cuando los trabajadores sienten un soporte de apoyo por parte de su empresa tienden a generar una intención y obligación de correspondencia, seguido de comportamientos como el deseo de no abandonar la empresa en la que trabajan e involucrarse con los objetivos de la misma (Jímenez et al., 2009).

Estrés laboral

A nivel laboral, uno de los factores que se relaciona estrechamente con la salud dentro del trabajo es el estrés. Según la Comisión Europea para la seguridad y salud en el trabajo (2002), el estrés se define como el patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento ante aspectos adversos dentro del contenido, organización o medio ambiente del trabajo. Además, se caracteriza por ser un estado de alto nivel de excitación y respuesta, así como de la sensación de no poder afrontarlos (Moreno & Gómez, 2010). En las últimas décadas, los investigadores han focalizado su atención en la relación existente entre el estrés y el trabajo. En concreto, desde la psicología, se han analizado los factores psicosociales que generan estrés en el ámbito laboral. En este sentido, Cárdenas & Osorio (2017) definen el estrés laboral como el resultado de la aparición de un riesgo psicosocial que tiene una alta probabilidad de afectar a la salud de los trabajadores, así como, al funcionamiento de la organización. Diversas investigaciones han identificado una relación significativamente

negativa entre factores psicosociales de riesgo como el apoyo organizacional, el control, las recompensas y las demandas cognitivas del puesto de trabajo y el estrés laboral.

Específicamente, Luceño et al. (2020) muestran que los trabajadores que experimentan menos estrés son aquellos que manifiestan tener un alto apoyo organizacional, alto control sobre las tareas de su puesto de trabajo, altas recompensas y exigencias cognitivas moderadas. Para el caso de variables sociodemográficas como el sexo, el estudio realizado por Mesa (2020) evidencia que las mujeres experimentan mayores niveles de estrés laboral y ansiedad que los hombres.

El estrés laboral incide directamente en la satisfacción del profesional y en su percepción de la calidad de vida en el trabajo. Posteriormente, y desde una perspectiva más centrada en la calidad de vida profesional, se ha revelado como una dimensión valiosa en sí misma y un objetivo de la intervención organizacional (Meliá & Peiró, 1989). La calidad de vida profesional se relaciona con el equilibrio entre las demandas del trabajo y la capacidad percibida para afrontarlas, de manera que a lo largo de la vida se consiga un desarrollo óptimo en las esferas profesional, familiar y personal (Cabezas, 1998).

El objetivo de este estudio es evaluar la calidad de vida profesional, el apoyo organizacional percibido y el estrés laboral en los trabajadores de una tienda 24 horas. De esta forma, se pretende hacer un diagnóstico de la unidad de trabajo de la tienda, para posteriormente elaborar una propuesta de intervención dirigida a aquellos aspectos que se identifiquen como mejorables.

MÉTODO

Participantes

La muestra estuvo compuesta por siete trabajadores de una multitienda, situada en el área metropolitana de la isla de Tenerife. Los participantes ocupaban los puestos de gerente

(n= 1), encargado de tienda (n= 2) y dependiente (n= 4), siendo estos el total de trabajadores del comercio. Del total de participantes, dos eran mujeres y cinco hombres. Cuatro participantes tenían entre 25 y 30 años, dos entre 18 y 25, y uno entre 35 y 40 años. Tres de los siete participantes poseían estudios de bachillerato, uno de Formación Profesional (FP), dos de Educación Secundaria Obligatoria (ESO) y uno posee estudios universitarios. Respecto a la antigüedad en el puesto y en la organización, tres de ellos llevaban menos de seis meses en el puesto, mientras que cuatro llevaban más de seis meses.

Todos los trabajadores poseen un contrato indefinido. Seis trabajan a tiempo completo, mientras que uno trabaja a jornada parcial. Respecto a los turnos, tres de ellos desempeñan sus tareas por la mañana y los cuatro restantes por la tarde.

Instrumentos

Se elaboró un formulario, donde se solicitaban, en primer lugar, datos sociodemográficos y laborales, como por ejemplo edad, género, etnia, antigüedad en el puesto, etc. A continuación, se incluían tres cuestionarios: Cuestionario de Calidad de Vida Profesional, Cuestionario de Apoyo organizacional percibido y Cuestionario de estrés laboral. A continuación, se describe cada uno de ellos.

- *Cuestionario de Calidad de Vida Profesional (CVP-35)*: la versión original fue desarrollada por Karasek (1989). En este estudio se ha empleado la versión de Rivera et al. (2017). Evalúa la calidad de vida en el ámbito laboral mediante 35 ítems que se responden en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 es Nada y 5 Mucho. Permite calcular tres dimensiones: a) Apoyo directivo, se compone de 13 ítems que evalúan la percepción del trabajador sobre el apoyo recibido por parte de sus superiores en el desempeño de sus funciones; b) Cargas de trabajo, se compone de 11 ítems y evalúa la percepción del trabajador sobre el nivel de demanda y complejidad de las tareas que

realiza en su trabajo; c) Motivación Intrínseca, compuesta por 9 ítems que evalúan la percepción del trabajador sobre el grado de interés, satisfacción y disfrute que experimenta en su trabajo. Incluye dos ítems independientes que evalúan la calidad de vida laboral global y la capacidad de desconexión tras la jornada laboral. La fiabilidad de la escala es de 0.84 (Cabezas, 2000).

- *Cuestionario de Apoyo Organizacional Percibido*: se utilizó la versión reducida de la Escala de Apoyo Organizacional Percibido de Eisenberger et al. (1986) desarrollada por Maberti (2001). Mide la percepción de los trabajadores sobre el apoyo organizacional percibido mediante 16 ítems, que se responden en una escala tipo Likert de siete puntos, donde 1 significa “Muy en desacuerdo” y 7 “Muy de acuerdo”. Del total de ítems, 10 están redactados en positivo y seis en negativo. El instrumento en su primera versión obtuvo una consistencia interna con el coeficiente de alfa de Cronbach de .97 y una correlación inter-ítem en un rango de 0.42 y 0.83, lo cual refleja una elevada fiabilidad del instrumento.
- *Cuestionario de Estrés Laboral*: se utilizó los cuatro ítems del método CoPsoQ-istas21 (Moncada et al., 2014) que evalúan estrés en el trabajo (P31e, P31f, P31g y P31h). Los ítems miden la cantidad de estrés manifestado por el trabajador en las últimas cuatro semanas en una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos (1= Siempre; Nunca= 5).

Procedimiento

Se utilizó una metodología de encuesta para recoger los datos. El cuestionario se presentó a través de Google Forms, proporcionando el enlace a través de la plataforma “Whatsapp”, donde se informaba a los participantes antes de empezar el cuestionario sobre la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los

derechos digitales (BOE nº 294 de 6 de diciembre). A los participantes se les avisaba de la duración de la cumplimentación del cuestionario, unos 10 minutos aproximadamente. La duración total del proceso de recogida de datos duró dos semanas, durante el mes de abril.

Análisis de datos

Los datos se analizaron con el software Jamovi (The jamovi project, 2022). En primer lugar, se calculó la fiabilidad de los instrumentos. En segundo lugar, se calculó la puntuación en cada variable para cada participante, así como las medias totales del grupo y por categorías.

RESULTADOS

En primer lugar, se calculó la consistencia interna de las escalas utilizadas. Aunque generalmente se debe calcular la consistencia interna con muestras de mayor tamaño (Merino-Soto, 2016), se decidió hacer el análisis para corroborar la fiabilidad de las escalas originales. En segundo lugar, se calculó las puntuaciones para cada una de las variables medidas, tanto en general, como considerando las variables sociodemográficas y laborales.

Análisis de fiabilidad de los instrumentos

Se calculó el alfa de Cronbach para cada una de las escalas de medida, obteniendo una consistencia interna muy alta en cada una de ellas (Tabla 1).

Tabla 1

Fiabilidad de las escalas.

Escalas	α de Cronbach
Escala de Calidad de Vida Profesional	0.899
Escala de Apoyo Organizacional Percibido	0.971
Escala de Estrés Laboral	0.870

Resultados sobre Calidad de vida profesional

Tal y como se comentó anteriormente, el cuestionario CVP permite obtener una puntuación global de Calidad de vida profesional, y tres dimensiones: Apoyo directivo, Carga de trabajo y Motivación intrínseca. En la Tabla 2 se presentan las puntuaciones medias para cada dimensión y el total de la escala, tanto para el conjunto de trabajadores evaluados, como considerando algunas variables sociodemográficas y laborales. La media en Calidad de vida profesional es de 3.12, situándose en un punto medio de la escala de respuesta, que iba de 1 a 5. Esto indica que la percepción de calidad de vida profesional de la muestra es media.

Respecto a las dimensiones, se encontró que la media en Apoyo directivo es de 3.68, situándose en un punto medio-alto de la escala de respuesta, por lo que los participantes se sienten apoyados por sus superiores y el grupo. La media en Carga de trabajo es de 2.13, siendo una puntuación baja en la escala de respuesta. Esto significa que las demandas tanto en cantidad y complejidad de la tarea, así como la temporalidad de estas, se ajusta a los recursos disponibles de los trabajadores. La media en Motivación intrínseca es de 3.57, una puntuación media-alta en la escala de respuesta. Los participantes presentan un alto grado de motivación, están satisfechos con el tipo de trabajo que realizan.

Atendiendo al género de la muestra, se observa que la media en la dimensión Apoyo directivo de los hombres (4.06), se sitúa en un punto alto de la escala de respuesta, al contrario que las mujeres (2.73). La media en la dimensión Carga de trabajo es más alta en los hombres (2.42), que en las mujeres (1.41), aunque ambas puntuaciones son bajas en relación a la escala de respuesta. También se obtuvo que la media en Calidad de vida profesional en hombres es de 3.38, situándose en un punto más alto de la escala de respuesta, que la media obtenida por las mujeres (2.47). Los hombres perciben una mejor calidad de vida profesional, se sienten más

apoyados por los mandos de la organización, aunque perciben una mayor carga de trabajo que las mujeres.

Tabla 2

Medias globales y en función de variables sociodemográficas y laborales en Calidad de Vida Profesional y sus dimensiones.

Calidad de Vida Profesional				
	Apoyo directivo	Carga de trabajo	Motivación intrínseca	Global
Mujer cisgénero	2.73	1.41	3.44	2.47
Hombre cisgénero	4.06	2.42	3.63	3.38
Caucásico/a	3.51	2.03	3.67	3.07
Latino/a	3.81	2.20	3.50	3.15
18 a 25 años	3.38	2.00	3.25	2.85
25 a 30 años	4.12	2.30	3.63	3.35
35 a 40 años	2.54	1.73	4.00	2.71
Menos de seis meses en el puesto	3.95	2.67	3.33	3.35
Más de seis meses en el puesto	3.48	1.73	3.75	2.94
Media Total	3.68	2.13	3.57	3.12

En relación al rango de edad de la muestra, destaca la alta puntuación media en Apoyo directivo para los trabajadores más jóvenes (25 a 30 años) (4.12 sobre 5 puntos), mientras que los de 35 a 40 años, destacan por su alta puntuación en Motivación intrínseca (4.00 sobre 5). También se encontró que la media en Carga de trabajo de los participantes que llevaban menos de seis meses en el puesto es de 2.67, situándose en un punto medio en la escala de respuesta, respecto a los que llevan más de seis meses, con una media de 1.73, siendo una puntuación baja. Los participantes que llevan menos de seis meses en la organización reportan una mayor

carga de trabajo que los que llevan más de seis meses en esta, lo que puede estar indicando que no existe un procedimiento de acogida y socialización en la organización adecuado.

Resultados sobre Apoyo organizacional

El cuestionario de Apoyo Organizacional Percibido permite obtener una puntuación global de la percepción de Apoyo Organizacional y dos subescalas: Percepción positiva y Percepción negativa. Los resultados se interpretan a partir de la siguiente clasificación percentílica: 0 a 25 como bajo, 26 a 50 como medio, de 51 a 75 como alto y de 76 a 100 como muy alto (Morales et al., 2014).

En la Tabla 3 se presentan las puntuaciones para cada dimensión y el total de la escala, tanto para el conjunto de trabajadores evaluados, como considerando algunas de las características sociodemográficas y laborales. La puntuación global de Apoyo Organizacional Percibido es alta, indicando que existe una interpretación general bastante positiva de los colaboradores en relación al trato recibido por parte de la organización. Respecto a las subescalas, la suma de las puntuaciones en Percepción positiva es de 44.1 puntos sobre los 100 posibles, situándose en un punto medio de la escala de respuesta. La suma de las puntuaciones en Percepción negativa es 24.3, situándose en un punto bajo de la escala de respuesta. Los resultados de las dos subescalas indican que los colaboradores se sienten apoyados por la empresa donde trabajan, es decir, sienten que la organización demuestra interés por su bienestar.

Atendiendo al género de la muestra, se encuentra que la suma de las puntuaciones en Apoyo Organizacional Global es muy alta en los hombres, siendo media en el caso de las mujeres. La percepción negativa de apoyo organizacional de las mujeres también es media. Los hombres perciben un mayor nivel de apoyo organizacional que las mujeres. La suma de las puntuaciones en Percepción positiva en hombres es de 51.0, situándose en la parte alta de la puntuación posible, respecto a las mujeres, con un 27.0, siendo una puntuación baja dentro de

la escala de respuesta. Esto refleja que los colaboradores hombres perciben que la empresa les brinda su apoyo o se preocupa de alguna manera por ellos, en mayor medida, que las mujeres.

Tabla 3

Medias globales y en función de variables sociodemográficas y laborales en Apoyo Organizacional Percibido y sus dimensiones.

Apoyo Organizacional Percibido			
	Percepción positiva	Percepción negativa	Apoyo Organizacional Global
Mujer cisgénero	Medio	Medio	Medio
Hombre cisgénero	Alto	Bajo	Muy alto
Caucásico/a	Medio	Bajo	Alto
Latino/a	Medio	Bajo	Alto
18 a 25 años	Medio	Bajo	Alto
25 a 30 años	Alto	Medio	Muy alto
35 a 40 años	Medio	Bajo	Bajo
Menos de seis meses en el puesto	Alto	Medio	Muy alto
Más de seis meses en el puesto	Medio	Bajo	Alto
Media Total	Medio	Bajo	Alto

En el rango de edad de los participantes de la muestra, se encontró que la suma de las puntuaciones en Apoyo Organizacional Global en los participantes de 35 a 40 años es baja, en comparación a los otros grupos de edad, que puntuaron muy alto en la escala de respuesta. También se encontró que la suma de puntuaciones en percepción negativa de aquellas personas de 25 a 30 años es media. Las personas de 35 a 40 años no se sienten apoyados por la empresa, sienten que esta no muestra interés por su bienestar. Respecto a la antigüedad en el puesto de trabajo, la suma de puntuaciones de percepción negativa en aquellas personas que llevan menos

de seis meses en la organización es media, indicando que los colaboradores recién incorporados a la organización se sienten algo apoyados por esta, sienten que la empresa demuestra algo de interés en su bienestar.

Resultados sobre Estrés laboral

La escala que mide Estrés Laboral permite obtener una puntuación global de la variable, donde a mayor puntuación obtenida mayor estrés se percibe en el ámbito laboral. En la Tabla 4 se presenta la puntuación media para los siete trabajadores evaluados, y considerando variables sociodemográficas y laborales.

La media en Estrés laboral fue 2.79, situándose en un punto medio de la escala de respuesta, que iba de 1 a 5 puntos. Esto indica que el nivel de estrés de los trabajadores es medio. Considerando el género, la media en estrés de las mujeres es de 3.75, situándose en una puntuación alta en la escala de respuesta. En cambio, la media en estrés de los hombres es de 2.40, siendo una puntuación media en la escala de respuesta. Las mujeres presentan mayor nivel de estrés que los hombres, un nivel de estrés alto si atendemos a la escala de respuesta.

Las personas con mayor antigüedad en el puesto presentan mayor nivel de estrés que las personas con menor antigüedad. Las personas de mediana edad muestran una puntuación más baja que los otros dos grupos de edad.

En resumen, a partir de estos resultados se han identificado las siguientes áreas de mejora o intervención: 1) Apoyo directivo y organizacional hacia las colaboradoras, 2) Integración y adaptación de los nuevos colaboradores en la organización, 3) Reducción de los niveles de estrés en las colaboradoras, 4) Apoyo a los colaboradores de mayor antigüedad en la organización. A continuación, se presenta una propuesta de intervención para esta organización.

Tabla 4

Medias globales y en función de variables sociodemográficas y laborales en Estrés Laboral

	Estrés laboral
Mujer cisgénero	3.75
Hombre cisgénero	2.40
Caucásico/a	2.67
Latino/a	2.88
18 a 25 años	3.38
25 a 30 años	2.31
35 a 40 años	3.50
Menos de seis meses en el puesto	2.42
Más de seis meses en el puesto	3.06
Media Total	2.79

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Esta propuesta de intervención se estructura en los siguientes apartados: objetivos de intervención, acciones de intervención, temporalización de las acciones, y evaluación de la intervención.

Objetivos de intervención

El objetivo primario de la intervención es mejorar el bienestar y la satisfacción laboral de los/as trabajadores/as de un pequeño comercio. Los objetivos secundarios son los siguientes:

1. Favorecer la integración y adaptación de nuevos empleados.
2. Reducir el estrés de los trabajadores.
3. Mejorar la percepción de apoyo directivo y organizacional en los trabajadores, especialmente, en las trabajadoras y los trabajadores de mayor antigüedad.

Acciones de intervención

Con el fin de mejorar el bienestar y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa, se proponen dos acciones:

1. Implementación de un Plan de acogida.

El plan de acogida propuesto distingue tres momentos o fases en el proceso de incorporación de cada nuevo empleado. A continuación, se describe cada una de ellas.

- a) Bienvenida.

Un día antes de la incorporación al puesto, se realizará una bienvenida formal al nuevo empleado por parte del dueño de la multitienda. Se realizará una presentación personal, una breve introducción a la historia del negocio, así como la explicación de la misión, visión y valores de la organización. En este momento se hará entrega del manual de acogida. El manual de acogida incluirá: Carta de bienvenida del dueño, Breve historia de la empresa y su misión, Estructura organizativa, valores, cultura, normas, políticas internas de la empresa, indicadores de desempeño y expectativas, detalles sobre salarios, vacaciones, promoción, etc.

- b) Instrucción sobre la empresa.

El responsable de la instrucción será el gerente de la tienda. Se encargará de realizar un recorrido por las instalaciones del local y una presentación informal de la plantilla. Se informará al nuevo empleado sobre la estructura organizativa de la tienda y la cultura de esta, además se realizará una revisión de las normas y políticas de la empresa, junto a una breve explicación de los beneficios y derechos de los empleados (recogido en el Manual de acogida). Esta fase se realizará el primer día de incorporación al puesto.

- c) Instrucción sobre el puesto de trabajo.

También en el primer día de trabajo, el gerente le describirá de forma detallada las tareas y funciones del puesto que desempeñará el nuevo empleado. Se instruirá sobre las tareas y responsabilidades específicas asociadas al puesto, herramientas utilizadas (por ejemplo, caja registradora, datáfono, o software de registro de inventario). Además, se realizará un acompañamiento al trabajador durante el primer mes de trabajo. La primera semana será el gerente el encargado de acompañar al trabajador de nuevo ingreso, supervisando las tareas básicas del puesto, como el manejo de caja registradora, la atención al cliente y la organización del inventario. Además, introducirá las normas de prevención de riesgos que deben tenerse en cuenta en el desempeño del puesto. Al finalizar cada día se dedicará un tiempo a solventar las dudas o las inquietudes del trabajador.

Durante la segunda y la tercera semana el nuevo trabajador compartirá turno con un trabajador con experiencia, que será su referente en la realización de las tareas y para la resolución de dudas. En la semana 2, el trabajador novel realizará tareas sencillas de forma autónoma, bajo la supervisión del trabajador experimentado. En la semana 3, se asignarán tareas más complejas al trabajador novel, como, por ejemplo, realizar devoluciones de dinero, o gestionar el inventario. Al finalizar cada semana, el trabajador novel tendrá una reunión con el gerente, donde se valorará el desempeño durante la semana y se resolverán posibles dudas. En la cuarta semana, el nuevo trabajador realizará sus funciones de forma independiente, aunque seguirá compartiendo turno con un trabajador de más antigüedad en el puesto. Al finalizar el mes, se realizará otra reunión de retroalimentación sobre el desempeño con el gerente, identificando áreas de mejora si las hubiera y realizando las aclaraciones oportunas.

2. Implementación de un plan de formación.

Aunque la organización evaluada es pequeña, se ha considerado adecuado proponer un plan de formación, que incluye dos acciones formativas, y que estaría dirigido a toda la plantilla. A continuación, se incluye la ficha de cada acción formativa propuesta (Tablas 5 y 6).

Evaluación del plan de intervención

Para comprobar la efectividad de la intervención propuesta se propone realizar aplicar los mismos instrumentos utilizados en la fase de diagnóstico, tanto al finalizar las acciones como seis meses después. Además, se propone completar la evaluación con la realización de entrevistas breves a los trabajadores, en ambos momentos de medida. Al finalizar la evaluación, se elaborará un pequeño informe de resultados que se hará llegar a los trabajadores.

Tabla 5

Acción formativa 1. Gestión del estrés desde una perspectiva grupal

Objetivos
-Identificar los principales estresores presentes en el puesto de trabajo -Conocer y aplicar estrategias de afrontamiento de estrés
Estructura de contenidos
Módulo 1: Introducción al estrés laboral <ol style="list-style-type: none">1. Definición y causas del estrés en el trabajo2. Efectos del estrés en la salud y el desempeño laboral3. Identificación de situaciones estresantes4. Reacciones al estrés Módulo 2: Estrategias de Afrontamiento <ol style="list-style-type: none">1. Técnicas de manejo del estrés2. Estrategias de comunicación efectiva3. Apoyo social
Metodología docente
Se utilizarán diferentes metodologías: breves exposiciones del docente, y realización de ejercicios de reflexión e introspección individual, actividades de trabajo colaborativo y ejercicios de entrenamiento en técnicas de gestión del estrés.
Requisitos del aula y materiales necesarios
Se requiere un aula que permita el trabajo individual y en grupo, equipada con proyector, acceso a internet y equipo de sonido. Se dispondrá de material para los participantes.
Duración y planificación temporal
8 horas, distribuidas en sesiones semanales de dos horas
Destinatarios
Todos los trabajadores
Docente
Psicólogo/a, especialista en gestión del estrés laboral

Tabla 6

Acción formativa 2. Estilos directivos

Objetivos
-Conocer los diferentes estilos directivos y su impacto en el rendimiento del equipo. -Identificar el estilo directivo personal y su efectividad en la tienda. -Fomentar la igualdad y la inclusión en los colaboradores -Mejorar la comunicación entre los colaboradores. -Promover un ambiente de trabajo equitativo y colaborativo en los colaboradores.
Estructura de los contenidos
Módulo 1: Introducción a los estilos directivos <ol style="list-style-type: none">1. Definición de los principales estilos directivos.2. Ventajas y desventajas de cada estilo Módulo 2: Desarrollo de habilidades directivas <ol style="list-style-type: none">1. Comunicación efectiva y asertiva.2. Desarrollo de la motivación y el compromiso.3. Delegación y empoderamiento del equipo.4. Resolución de conflictos.5. Integración de la igualdad y la inclusión en el estilo directivo.6. Flexibilidad en el estilo directivo.
Metodología docente
Se utilizarán diferentes metodologías: breves exposiciones del docente, y realización de ejercicios de reflexión e introspección individual, actividades de trabajo colaborativo y ejercicios de role-playing.
Requisitos del aula y materiales necesarios
Se requiere un aula que permita el trabajo individual y en grupo, equipada con proyector, acceso a internet y equipo de sonido. Se dispondrá de material para los participantes.
Duración y planificación temporal
8 horas, distribuidas en sesiones semanales de dos horas
Destinatarios
Todos los trabajadores
Docentes
Psicólogo/a, especialista en liderazgo y trabajo en equipo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agulló, E., & Segurado, A. (2002). Calidad de vida laboral hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14(4), 828-836.
- Antúnez, S., Cáceres, C., & Jiménez, A. (2013) *Apoyo organizacional percibido y variables sociodemográficas como variables explicativas del compromiso organizacional, en una empresa de servicios financieros de la Región del Maule* [Tesis de Titulación. Universidad Talca, Chile]. <http://dspace.otalca.cl/handle/1950/9617>
- Al-Qutop, M. A. Y., & Harrim, H. (2011). Quality of worklife human well-being linkage: Integrated conceptual framework. *International journal of business and management*, 6(8), 193.
- Beh, L., & Rose, R. C. (2007). Linking QWL and job performance: Implications for organizations. *Performance Improvement*, 46(6), 30-35.
- Bravo, C., & Jiménez, A. (2011). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 13(3), 91-99.
- Cabezas, C. (1998). Síndrome de desgaste profesional, estrés laboral y calidad de vida profesional. *Revista formación médica continuada*, 5, 491-492.
- Cabezas, C. (2000). La calidad de vida de los profesionales. *FMC*, 7(7), 53-68.
- Cárdenas, L., & Osorio, J. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 13(1), 81-90.
- Casas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de administración sanitaria*, 6(23), 527-544.
- Comisión Europea para la seguridad y salud en el trabajo. (2002). El estrés relacionado con el trabajo. FACTS. https://osha.europa.eu/sites/default/files/Factsheet_22_-_El_estres_relacionado_con_el_trabajo.pdf.

- Cuadros, R. (2014) *La estructura orgánica y el apoyo organizacional percibido en una empresa comercializadora con sede en Lima* [Tesis de maestría. Universidad Ricardo Palma, Perú]
[.http://crescere.com.pe/images/PDF/estructura%20organizacional%20y%20apoyo%20organizacional%20percibido.pdf](http://crescere.com.pe/images/PDF/estructura%20organizacional%20y%20apoyo%20organizacional%20percibido.pdf)
- Chan, K., & Wyatt, T. (2007). Quality of Work Life: A Study of Employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*. 13, 501-517. DOI: 10.1080/13602380701250681.
- Eisenberger et al. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fernández-López, J. A., Fernández-Fidalgo, M., Martín-Payo, R., & Rödel, A. (2007). Estrés laboral y calidad de vida en sanitarios de atención primaria: una prueba de la validez del cuestionario PECVEC. *Atención primaria*, 39(8), 425-431.
- Frutos, B., Ruiz, M., & San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Revista Psicológica*, 19(1), 345-366.
- Ellenberg, D., & Rojas, J. (2007) *Influencia de la identificación con el trabajo, la percepción de apoyo organizacional, la antigüedad, el sexo, la edad y el nivel de instrucción sobre la ciudadanía organizacional* [Tesis de Titulación. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela]. http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th_s_mention/lic-en-psicologia.412.html?page=2
- García, S., & Gonzalez, J. (1995). Factores de motivación de los profesionales de la salud en atención primaria. *FMC*, 2(1). <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-motivacion-por-el-servicio-publico-S0212656721000299>
- Gómez, V., & Moreno, L. (2010). Factores psicosociales del trabajo (demanda- control y desbalance esfuerzo-recompensa), salud mental y tensión arterial: un estudio con maestros escolares en Bogotá, Colombia. *Universitas Psychologica*, 9(2), 393-407.

- Jiménez, A., Acevedo, D., Salgado, A., & Moyano, E. (2009). Cultura trabajo-familia y Compromiso Organizacional en empresa de servicios. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 14(4), 729-738.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287122129013>
- Luceño, L. (2020). Influencia del proceso de aculturación en la percepción de riesgos psicosociales en el trabajo. *Ansiedad y Estrés*, 26(2-3), 73-82.
- Littlewood, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa IPN*, 95(35), 7-25.
<http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2005-06/vol34-35/no97/1.pdf>
- Luceño, L. (2020). Influencia del proceso de aculturación en la percepción de riesgos psicosociales en el trabajo. *Ansiedad y Estrés*, 26(2-3), 73-82.
- Manfredi, A., & Tovar, G. (2004) *Influencia de la percepción de apoyo organizacional, satisfacción laboral, jerarquía, edad, antigüedad y nivel de instrucción sobre el compromiso organizacional en funcionarias de policía municipales de Caracas* [Trabajo de titulación, Escuela de Psicología, UCAB]
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ0749.pdf>
- Miñarro, M. (2002). *La prevención de riesgos laborales en la contratación temporal, empresas de trabajo temporal y contratas y subcontratas*. Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Merino-Soto, C. (2016). Diferencias entre coeficientes alfa de Cronbach, con muestras y partes pequeñas: Un programa VB. *Anales de psicología*, 32(2), 587-588.
- Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N. & Molinero, E. (2014). Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras. Instituto Sindical

de Trabajo, Ambiente y Salud.

[https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20\(24-07-2014\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20(24-07-2014).pdf)

Morales, F., Zenteno, P., & Jiménez, A. (2014). *Compromiso Organizacional y Apoyo Organizacional Percibido en relación con Políticas Familiarmente Responsables en empresas de la región del Maule*. [Tesis de titulación. Universidad Talca, Chile].

http://dspace.ugal.cl/bitstream/1950/9822/2/morales_vasquez.pdf.

Morales Mesa, D. (2020) *Relación entre el estrés y la motivación en el ámbito laboral, con hincapié en el personal sanitario durante la declaración de alerta sanitaria por Covid 19*. [Tesis de titulación, Universidad de La Laguna].

Moreno Jiménez, B., & Baez León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid.

Osorio, J. E., & Cárdenas Niño, L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 13(1), 81-90.

Payán, A. (2011) *El contrato psicológico: expectativas que moldean el apoyo organizacional percibido* [Tesis de titulación, Universidad Católica de Pereira].

<http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/545/completo.pdf?sequence=1>

Rathi, N. (2009). Relationship of Quality of Work Life with Employees' Psychological Well-Being. *International journal of business insights & transformation*, 3(1).

Rivera-Ávila, D. A. (2017). Validación de los cuestionarios CVP-35 y MBI-HSS para la calidad de vida profesional y burnout en residentes. *Investigación en educación médica*, 6(21), 25-34.

Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Toro, F. (2007). Incidencia de la imagen gerencial sobre el Apoyo Organizacional Percibido. *Revista Iberoamericana de Psicología Ocupacional*, 26(1), 46-55.
<http://revista.cincel.com.co/cincel/index.php/RPO/article/view/76>

The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.