



Estrés y Conductas Contraproductivas en el trabajo: Relación y efectos en las personas

Tesis para optar al Título Profesional de Magíster en Gestión de Personas y Dinámicas Organizacionales de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile

Autor:

FELIPE DAVID ARANCIBIA ADOFACI

Profesor Guía:

Lyonel Sebastian Laulié Cerda

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	2
1.1 Objetivo General	4
1.2 Objetivos Específicos	4
2- MARCO TEÓRICO	6
2.1 “Las conductas contraproductivas”	6
2.1.1 Definiciones y teorías actuales	6
2.1.2 Consideraciones en la literatura de CWBs	8
2.2 - “Estrés”	9
2.2.1 Definiciones y teorías actuales.	9
2.2.2 Estrés Laboral y Estresores	11
3- METODOLOGÍA	15
3.1 Participantes y procedimiento	16
4- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	19
4.1 Análisis de Entrevistas	19
4.1.1 Estrés: Uso del celular y sentimientos de persecución	24
4.1.2 Conductas Contraproductivas: Conductas de Abuso o Agresión y Estresores	26
4.1.3 Relaciones entre Estrés y CWB´s	28
4.1.4 Estrategias de reducción de Estrés en entrevistados	30
4.1.5 Modelo causas y efectos de las conductas contraproductivas y estrés	32
5- PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	34
5.1 Recomendaciones para Organizaciones	35
5.2 Recomendaciones para trabajadores	37
5.3 Evaluación estrategias Organizacionales	40
6- RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS	50
7- CONCLUSIÓN	53
8- BIBLIOGRAFÍA	56
9- ANEXOS	61
Anexo 1: “Pauta de Entrevista”	61

RESUMEN EJECUTIVO

La siguiente tesis realizada con el fin de la obtención del grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámicas Organizacionales tiene por objetivo ayudar a comprender de mejor manera las conductas en el trabajo de las personas, como es que se relacionan con el estrés y viceversa.

Realizada con el objetivo de mejorar la comprensión de la mente del ser humano en ámbitos laborales, la tesis explora la relación entre estrés y conductas contraproductivas. Para ello, se explorarán situaciones reales de personas que han vivido situaciones de estrés en sus trabajos.

Abordaré en este proyecto 10 entrevistas de las cuales se han seleccionado sucesos interesantes de analizar y que nos pueden ayudar al objetivo del estudio, veré conductas actualmente tipificadas como contraproductivas pero las abordaré desde una mirada distinta a la actual donde se considera a este tipo de conductas con un efecto negativo solamente, es así que analizaré distintas situaciones, entre las cuales veré agresiones en el trabajo, ausentismo o uso del celular en el trabajo y analizando cómo es que nuestros participantes se sintieron al realizar las conductas, que detallen por qué creen que se gatilló la conducta, y que describan qué efecto o consecuencias creen que tuvo en ellos y en su entorno.

Como parte de mis objetivos a su vez está el encontrar condiciones que puedan determinar estas conductas contraproductivas y el porqué de éstas, para así lograr obtener y proponer un plan de reducción del estrés y aportar al conocimiento científico de tal forma que logremos un pequeño avance en la comprensión de este fenómeno. Los resultados dan cuenta que algunas acciones usualmente llamadas contraproductivas podrían disminuir la carga de estrés y así poder potencialmente mejorar el rendimiento debido a que claramente personas menos estresadas logran trabajar de mejor manera.

Finalmente esta tesis propone acciones que pueden realizar las organizaciones y que funcionan como una guía para ayudar a disminuir el estrés, analizaré estrategias de cambio en donde acciones tanto físicas como el deporte o terapias, cursos o evaluar conductas contraproductivas podrían ayudar a disminuir tal carga en las personas.

1- INTRODUCCIÓN

En muchas ocasiones nos hemos sentido estresados por diferentes motivos, algunas personas cuentan con un alto nivel de estrés financiero, otros cuentan con un trabajo muy estresante como la industria de salud en época de pandemia o las fuerzas armadas en época de guerra o desastre natural, o inclusive puede ser un cúmulo de situaciones y experiencias que afectan a los individuos. En el presente texto indagaré dentro de las experiencias de 10 personas en sus trabajos de las cuales he extraído varias experiencias relacionadas a las conductas contraproductivas en el trabajo y estrés, exploraré en sus comportamientos y cómo influyeron en su bienestar.

En la actualidad las organizaciones han detallado una serie de conductas en el trabajo las cuales se han calificado de contraproductivas (CWB, por su sigla en inglés) y han sido definidas como “comportamientos voluntarios que violan significativamente las normas organizacionales, amenazan el bienestar de la organización o sus miembros o ambos” (Robinson & Bennett, 1995, p. 556). Esta declaración le adhiere a su definición una clara connotación negativa. En esta tesis, pretendo cuestionar estas miradas que se han instalado tanto en la comunidad científica y empresarial de nuestro país y el mundo.

Tal como se detalla en las próximas páginas, la finalidad de esta tesis es incorporar a la literatura una mirada distinta de comprender los efectos de los CWBs sobre las personas, proponiendo que no todas ellas podrían tener implicancias negativas para los trabajadores, e incluso en algunos casos podrían tener un efecto positivo liberando de estrés a las personas.

Considerando que existe una amplia lista de comportamientos que han sido categorizados como CWBs (ej. actos potencialmente destructivos para los trabajadores y organizaciones, agresión en las organizaciones, desviaciones en el trabajo y represalias o formas de venganza) (Fox & Spector, 1999; Hollinger, 1986; Neuman & Baron, 1998; Robinson & Bennett, 1995, Skarlicki & Folger, 1997; Spector, 1975; Bies, Tripp and Kramer 1997) es razonable pensar que no todos estos comportamientos tengan los mismos efectos, se desea indagar sobre los efectos de las CWBs en el estrés, definido como “un proceso central en la relación entre el comportamiento y la salud porque ayuda a explicar cómo eventos psicológicamente

relevantes trasladan los deterioros en la salud provocando cambios fisiológicos y enfermedades.” (Krantz et al., 1985. p353).

Lograr una identificación correcta de las dinámicas individuales y organizacionales que puedan estar generando estas conductas, ayudará en la medida que sean utilizadas por las organizaciones para disminuir ansiedades, malos entendidos, percepciones de injusticia o inequidad entre otros. Spector y Colegas han representado a las conductas contraproductivas como una respuesta basada en la emoción ante condiciones organizativas estresantes, sin ahondar en estas condiciones y en sus efectos posteriores para los individuos y que pueden afectar también en el tiempo a las organizaciones (Fox, Spector & Miles, 2001; Chen & Spector, 1992; Fox & Spector, 1999; Spector 1975, 1978; Storms & Spector, 1987).

1.1 Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es explorar la relación entre el estrés y las conductas contraproductivas en ambientes organizacionales, entendiendo cómo estas variables podrían co-desarrollarse, impactando el desempeño laboral de los individuos.

1.2 Objetivos Específicos

- 1- Explorar los mecanismos cognitivos y emocionales que pudiesen explicar la relación entre estrés y conductas contraproductivas en el tiempo.
- 2- Identificar qué condiciones, ya sean individuales o ambientales, pueden determinar la relación entre el estrés y las conductas en el trabajo.
- 3- Proponer un plan de reducción del estrés para individuos y organizaciones, entendiendo cómo es que algunas personas pueden disminuirlo.

Esta investigación es de tipo exploratoria y significó un gran involucramiento de mi rol como investigador. Al reconocer los efectos del estrés en las conductas contraproductivas implica que esta investigación se podría adaptar a distintos tipos de estudios, desde estudios longitudinales a realizados en un momento en el tiempo o transversales, siendo estos últimos los que más han sido ocupados por los investigadores de las temáticas a investigar.

Finalmente se agrega a esta introducción que el modelo que se intenta proponer podría cambiar los paradigmas sobre la comprensión del efecto de algunas conductas en el trabajo que actualmente pueden estar catalogadas como nocivas, adhiriendo efectos negativos, pero que en la realidad sus efectos positivos pudiesen estar por sobre los efectos adversos para las organizaciones, es así que conductas que actualmente son criticadas o castigadas pueden estar significando un mayor beneficio para las empresas, y su sanción por parte de las organizaciones pudiese ser más perjudicial.

2- MARCO TEÓRICO

La finalidad de esta tesis es explorar una visión distinta de los efectos de los comportamientos en el trabajo sobre las personas, comprendiendo que no todas las conductas-contraproductivas que actualmente las organizaciones conocen, podrían tener implicancias negativas para los trabajadores. Adicionalmente, la evidencia puede sugerir que el crucial efecto de las emociones negativas, en especial esas que ocurren en respuesta a sucesos indeseados, es reducir la comunicación interpersonal y disminuir el desempeño en el trabajo.

En los siguientes párrafos ahondaremos en las definiciones y teorías actuales de CWBs y Estrés, que nos ayudarán a comprender cuales son las teorías presentes en ambos temas, así como algunas consideraciones a la hora de investigar.

2.1 “Las conductas contraproductivas”

2.1.1 Definiciones y teorías actuales

Las conductas contraproductivas han planteado uno de los problemas más serios que las organizaciones enfrentan hoy en muchos países (Chappell & Di Martino, 2006), algunos ejemplos de CWB's son robo, sabotaje, malgastar tiempo laboral, acoso, y abuso de drogas entre otros (Robinson & Bennett, 1995; Bennett & Robinson, 2000; Sackett & De Vore, 2001; Gruys & Sackett, 2003; Spector et al, 2006). Pude encontrar una amplia lista de comportamientos que han sido evaluados en una extensa lista de documentos académicos, conteniendo un importante grado de métricas que nos muestran sus efectos perjudiciales. (Robinson & Bennett, 1995, Skarlicki & Folger, 1997).

Tal como se sugiere en la introducción, una descripción bien aceptada en la comunidad científica del área de Gestión de Personas y Negocios, es de los autores Robinson & Bennett (1995), quienes sugieren “las conductas contra-productivas o Desviaciones en el lugar de Trabajo, como los comportamientos voluntarios que violan significativamente las normas organizacionales y en la misma línea, amenazan el bienestar de la organización o sus miembros o ambos” (Robinson & Bennett, 1995, p.556).

Finalmente una definición más reciente sobre las conductas contraproductivas le han adherido no sólo una connotación negativa a los intereses organizacionales, sino que a las políticas y normas internas que cada organismo pueda crear, éstas actualmente han sido definidas como “Cualquier comportamiento intencional de un miembro de la organización que es visto por ésta como contrarios a sus legítimos intereses”(Sackett & De Vore, 2001, p.145), siendo estos conceptos de conductas contraproductivas utilizados en variadas investigaciones (Mangione & Quinn, 1975;Spector & Miles, 2001; Cohen-Charash & Mueller, 2007; Levine, 2010; Ho, 2012)

Desde sus inicios, el término desviación en el lugar de trabajo lo han ocupado distintos investigadores (Kaplan, 1975; Bennett & Robinson, 2000; Berry, ones, & Sackett, 2007; Cohen-Charash & Mueller, 2007; Bodankin & Tziner, 2009; Levy & Tziner, 2011), mientras que otros hacen alusión a comportamientos antisociales (Robinson & Bennett ,1995; Giacalone & Greenberg, 1997) los cuales quebrantan las normas establecidas por la organización.

Las definiciones anteriores le imponen características negativas a las CWBs, tradicionalmente, este constructo ha sido estudiado extensamente como una típica variable dependiente en múltiples estudios experimentales y aplicados (Marcus et al, 2016, Fox & Spector, 1999; Bies, Tripp and Kramer 1997; Robinson & Bennett, 1995, Skarlicki & Folger, 1997). La literatura en general ha dedicado sus esfuerzos en intentar predecir cuáles son las condiciones individuales y ambientales que podrían facilitar o restringir la ocurrencia de CWB en organizaciones.

Si bien al comienzo las investigaciones sobre CWBs se centraban en casos específicos como el sabotaje, robo, ausencia en el trabajo entre otros, Robinson & Bennett (1995) logran diferenciar estos comportamientos en 2 categorías: Las que atacan a un individuo y las que atacan a la organización.(ej., Fox & Spector, 1999; Bennett & Robinson, 2000;Fox, Spector & Miles, 2001)

Las conductas que generan efectos negativos a nivel individual “I-CWBs” (Por sus siglas en inglés), son comportamientos que afectarán de manera directa a los compañeros de trabajo, ya sean colegas, subordinados o jefes. Por otro lado, las conductas que producen malestares

a la organización “O-CWB” (Por sus siglas en inglés), el malestar se genera directamente a la organización, como lo es un robo de utilería o sabotaje. Se puede ampliar más estas definiciones, por ejemplo, en el caso de las represalias las cuales son teorizadas como respuestas a las injusticias que pueden tomar distintas formas (Folger & Skarlicki, 2005), éstas pueden atacar directamente a una persona y afectar a ella y/o a la organización, puede afectar a la organización y/o afectar a algunos trabajadores o no, por lo que algunas conductas pueden deberse al grado de oportunismo para efectuarlas (Spector et al, 2006).

2.1.2 Consideraciones en la literatura de CWBs

Si bien las definiciones anteriores se rigen por conceptos ya establecidos del significado de infringir o menoscabar el ambiente organizacional, aunque efectivamente ésto pueda no estar ocurriendo, en las teorías actuales estas conductas se rigen por las normas organizacionales, que consisten en estándares básicos de moral, así como otros estándares de la comunidad, incluyendo los prescritos por políticas organizacionales formales o informales, reglas y procedimientos (Feldman, 1984). Es así que debemos comprender que los efectos de infringir estas normas, se basan en estándares aceptados por la comunidad formal o informalmente.

Existe una amplia documentación sobre este tipo de conductas como se ha expuesto, se ha investigado por qué se producen, relaciones y sus efectos nocivos; Según Spector y Colegas (2006) las conductas contraproductivas como el abuso tienen una alta correlación con estresores ($r = 0,32$), siendo una relación esperada al suponer que conductas que atacan a los individuos, generan gran estrés, en el documento se descubre que las emociones negativas, como enojo o estar alterado, está fuertemente correlacionada con conflictos interpersonales ($r = 0,5$), donde todas las correlaciones son significativas ($p < 0,05$).

Se identifica que el abuso tiende a estar más asociado con estresores en el trabajo que con tensiones psicológicas, y está más relacionado con emociones de molestia que aburrimiento. De hecho, el abuso está muy relacionado con los ítems de enojo ($r = 0,37$) y furia ($r = 0,33$), donde enojo está menos relacionado con actitudes como ausencia, llegar tarde al trabajo o irse antes, o tomar más tiempo para almuerzos o recreación en el trabajo; siendo ($r = 0,23$) para estas actitudes como retrasos o ausentismo frecuente; mientras que la furia está correlacionada ($r = 0,21$) con actitudes como sabotaje.

No existen investigaciones que muestran el efecto que tienen estas conductas sobre las personas una vez hecha la acción. Fox, Spector & Miles (2001) han desarrollado un modelo que liga estrés, emociones y conductas contraproductivas, sugiriendo que estos comportamientos son respuesta de estresores en el trabajo, entendiendo que tanto las personas, el ambiente y el grado de acción de algunos eventos en específico en el lugar de trabajo, son vistos como amenazas para el bienestar organizacional y son estos estresores en el lugar de trabajo los que inducen a reacciones negativas como ansiedad o enojo. (Lazarus,1991; Spector 1998).

Este nuevo foco de investigación comienza con las propuestas de Spector y Colegas quienes proponen el centro en las emociones, en donde se sugiere que personas que experimentan emociones negativas puede influir como antecedentes próximos, mientras que estresores en el trabajo funcional como antecedentes distantes de las conductas contraproductivas. (Fox, Spector & Miles, 2001; Spector & Fox, 2002, 2005). Es este nuevo sentido de entender las conductas de las personas, lo que guía la presente investigación, considerando a las CWBs como el efecto y/o causa de las interacciones individuales y organizacionales.

Existen investigaciones que nos muestran que el estrés puede intercambiarse entre causa-efecto. Por ejemplo se ha identificado que empleados que incurren en conductas contraproductivas son más susceptibles a desarrollar problemas relacionados al estrés y abandono (O'Leary-Kelly, Griffin & Glew, 1996), además pueden experimentar baja autoestima, incrementar falta de confianza en el trabajo, y dolores tanto físicos y psicológicos (Griffin, O'Leary & Collins, 1998), es así que en el siguiente capítulo desarrollaremos más los conceptos relacionados a estrés en el trabajo, sus relaciones y efectos con las conductas contraproductivas.

2.2 - “Estrés”

2.2.1 Definiciones y teorías actuales.

El concepto de estrés se ha definido como variables independientes y dependientes (Cox, 1985) y como un proceso (Lazarus, 1990). En 1966, Lazarus publicó un importante volumen que enfocó la investigación del estrés en el campo de la psicología, al campo cognitivo. Este trabajo, así como sus esfuerzos posteriores nos sugieren que muchos estresores no son

inducidos como estrés a menos que primero sean percibidos como tales por ellos. Esta línea investigativa del fenómeno cognitivo del estrés ha sido ampliamente investigada en las ciencias organizacionales (e.g., Beehr, Johnson, & Nieva, 1995; Ivancevich & Matteson, 1982; Schuler, 1980).

Existen 2 categorías de estrés, el distrés, al cual son reacciones a estresores con una valoración negativa, y el eustrés, el cual es conocido como estrés bueno, como por ejemplo el nacimiento de un recién nacido, ganar una competencia, matrimonio, comprar un auto nuevo, una promoción, hacer nuevos amigos, alcanzar una edad específica que signifique una transición a la madurez, e incluso fuerzas que nos estimulan a trabajar productivamente para atravesar situaciones o tareas que nos sean difíciles y desafiantes (Colligan & Higgins 2006).

El estrés se encuentra descrito de varias formas en distintas disciplinas, es por esto que nos centraremos primeramente en las relaciones del estrés en el trabajo. Investigadores de psicología, economía, sociología, salud pública, ingeniería y medicina, representan algunas de las disciplinas que han investigado la naturaleza y consecuencias del estrés en el trabajo (Ganster & Schaubroeck, 1991). Para este estudio nos centraremos en las investigaciones del campo de la psicología en el trabajo que nos permiten analizar el problema planteado anteriormente a mayor cabalidad.

El estrés se ha definido como el cambio de un estado en una persona a nivel físico y/o mental en respuesta a situaciones (estresores) que suponen un desafío o amenaza, con costas no solo para el individuo, sino también para la organización. (Krantz et al., 1985; Colligan & Higgins, 2006). Esta definición nos supone entender al estrés como una consecuencia a situaciones, ya sean inmediatas o prolongadas en el tiempo.

Una de las primeras teorías bien aceptadas fueron de los trabajos de Kahn y Colegas (1964) sobre el Rol y estrés, conflicto de rol y ambigüedad de rol, son probablemente los estresores más estudiados en la vida organizacional (Kahn y Byosiere, 1992), reportando efectos significativos en las relaciones con estrés. Estas aproximaciones nos supone pensar que la organización puede afectar al individuo y viceversa, individuos que generan resistencias a su rol organizacional, organizaciones que no delimitan o gestionan bien a los individuos y

grupos entre otras acciones o consideraciones de la comprensión del rol en la organización, pueden gatillar estados de estrés en los individuos.

Karasek en (1979) propone el modelo de demanda-control (DC), el cual plantea relaciones importantes en los procesos entre estresores-estrés. El modelo predice que una demanda excesiva de trabajo aumenta el estrés, aunque un alto control en el trabajo mitiga estos efectos adversos (Griffin & Clarke, 2011), entendiendo que las organizaciones varían su forma de gestionar y control, este modelo supone una mirada distinta al comprender los efectos del trabajo en las personas.

Otra teoría que se adhiere a los conceptos de estrés, es su transaccionalidad, la cual indica que en un particular suceso, la persona influencia el ambiente y éste a su vez influencia al sujeto (Lazarus, 1995). Esta definición nos indica que existen relaciones cíclicas entre estresores y estrés, pudiendo intercambiar roles en esta relación de causa y efecto.

Más recientemente Spector (1998) y Spector and Fox (2002) han desarrollado un modelo de estrés-emociones-Conductas contraproductivas, que sugiere que CWBs son una respuesta sobre las emociones en respuesta a estresores en el trabajo. Acorde a Spector y Colegas (1998, 2002), los estresores en el trabajo representan eventos que son interpretados como amenazas al bienestar y resultan en emociones negativas como enojo o ansiedad. En adición, estos autores proponen que estas emociones negativas mediaría en la relación entre los estresores en el trabajo y las Conductas contraproductivas que son manifestaciones de los efectos o tensiones (Estrés) (Fox et al., 2001)

2.2.2 Estrés Laboral y Estresores

Comprender cómo el estrés nos afecta en el trabajo es crucial, entendiendo que puede ser un gran detonante de éste, al brindarle varias horas al día al trabajo, puede generar distintos estados emocionales. El estrés laboral no es un evento simple o un estado psicológico específico, en cambio, el estrés laboral describe un proceso general en el cual individuos responden y manejan demandas para alcanzar múltiples metas a través del tiempo. (Griffin & Clarke, 2011).

Una distinción básica en la literatura de estrés es la diferencia entre las causas “estresor”, y efecto “tensión o estrés”, aunque pocos estudios han investigado cómo afectan y varían éstos en un proceso de estrés en el trabajo, el cual incluye los acercamientos de conductas contraproductivas y cómo estas influyen y se ven influenciadas en este proceso.

Existen diferentes tipos de estresores, por ejemplo, la sobrecarga de trabajo ha sido exitosamente medido y evaluado como tópico de investigación (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). Los estresores en el trabajo están altamente relacionados al sabotaje, agresiones interpersonales, hostilidad y quejas (Chen & Spector, 1992), sin embargo de la investigación de Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, & Kessler (2006) se muestra que los patrones de correlación entre estresores y CWB (Organizacional e individual) son bastante similares, pero que existe una tendencia de correlación más fuerte entre emociones y satisfacción laboral con las conductas que atacaban a los individuos tal como vimos en el capítulo de conductas contraproductivas.

La investigación ha demostrado que predecir los estresores en el trabajo como condiciones difíciles, supervisión severa, ambigüedad en el rol, conflictos de rol e interpersonales están relacionadas y pueden predecir conductas contraproductivas (Chen & Spector, 1992; Bruk-Lee & Spector, 2006; Diefendorff & Mehta, 2007). Estas relaciones nos plantean la interrogante al momento de generarse estos estresores, donde se genera el proceso mental de incurrir en una conducta contraproductiva siendo tal, o es el significado de una serie de condiciones que deben cumplirse.

Un estresor en el trabajo es una condición o situación que requiere una respuesta adaptativa por parte del empleado (Jex & Beehr, 1991). Jex & Beehr sugieren que la tensión o efecto es una reacción aversiva a un estresor, por tensión se refieren a formas negativas en que los empleados responden a un estresor, pudiendo ser psicológicas, físicas o conductuales en su naturaleza.

Los estresores en el trabajo están ligados a efectos en las percepciones individuales desde un acercamiento cognitivo e interpretaciones de las condiciones ambientales. (Lazarus, 1995), es así que un evento que no es percibido como amenazante para el bienestar de un individuo no resultará como una reacción de tensión o estrés. (Lazarus, 1995; Lazarus & Folkman,

1984). Es así que existen estresores que significan una amenaza para la persona, pero que en esta relación existe una evaluación de los recursos y respuestas alternativas. (Griffin & Clarke, 2011). Comprendiendo que esta condición para que se produzca el estrés puede variar entre las personas, puede provocar una reacción como una conducta contraproduktiva o no, entender cuándo se genera esta percepción ya sea por injusticia, agresión, o cansancio entre otros, es interesante de investigar.

Este proceso de evaluación de recursos individuales ha sido definido por Folkman y Moskowitz (2004), como "los pensamientos y comportamientos usados para manejar las demandas externas e internas a situaciones que son percibidas como amenazas"(p.745) . Perrewé y Zellars (1999), sugieren que las atribuciones que las personas le brindan a ciertas situaciones juegan un papel importante en cómo las personas evalúan y responden a éstas. En esta línea, recibir una comunicación como un insulto, un individuo puede interiorizar unas malas palabras como un estado momentáneo que no significan mayor análisis, mientras que otro puede generar emociones negativas interpretando las palabras como una agresión considerándolo una amenaza para su bienestar.

Agregando aún más el factor tiempo tal como señalan Weiss y Cropanzano (1996), "la investigación sobre el estado de ánimo y la emoción indica claramente que los niveles de afectación fluctúan con el tiempo y que los patrones de estas fluctuaciones son predecibles en gran medida" (p65), mostrando que algunas conductas tienden a ser consecuencias de estados de ánimo gatillados por eventos recientes y otros no.

Para este trabajo se debe comprender que el estrés puede ser beneficioso o perjudicial, esto nos puede ayudar a alcanzar nuestras metas e impulsarnos a través de situaciones desafiantes. Pero en el otro extremo, el estrés puede también convertirse en un agravante de las causas que nos generan experimentar significativos períodos de angustia emocional y dolores físicos (Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006)).

Finalmente Spector, Chen y O'Connell (2000) presentan un estudio longitudinal que nos muestra las relaciones entre estresores-estrés laboral. Demuestran que el control por estados emocionales como la negatividad y otros efectos como ansiedad o frustración en los modelos,

para demostrar las relaciones entre estresores y efectos(estrés), no son atribuibles a terceras variables.

Comprendiendo estos resultados en un estudio diario, el uso de los efectos principales como variable control puede verse afectada con el tiempo, por ejemplo, estas variables incluyen otros factores ambientales o condiciones fuera del trabajo que pueden afectar como son los problemas monetarios o problemas en la familia. Los investigadores (Spector, Chen y O'Connell, 2000) sugieren sobre los estudios que ocupan esta metodología de recolección “debieran ser precavidos en ocupar medidas parciales de la personalidad en estudios cross-seccionales si son hechos solamente para el propósito de mantener un constructo estable”(p. 215).

Dados los planteamientos de los investigadores tanto del marco teórico de conductas contraproductivas y estrés, es que puede formular una serie de preguntas de investigación que podrían ayudar a los investigadores a mejorar el entendimiento de la temática:

- 1- ***¿Existen conductas contraproductivas, que podrían actuar como reguladores de estados emocionales? ;*** Si bien las conductas contraproductivas producen efectos negativos para las organizaciones y las personas, un efecto de estas acciones es regular estados emocionales en los cuales dado el grado de estrés actual, influye en acciones perjudiciales para la organización y el ambiente, pero que a nivel individual pueden significar una regulación de estados emocionales, produciendo una mejora o disminución del nivel o grado de estrés al momento de la acción. Esto podría estar generando mayores ventajas por sobre el detrimento para la organización, por lo que puede ver acciones que no solo ejercen un efecto negativo sino también se puede estar generando un efecto positivo.

- 2- ***¿ Las personas con apoyo emocional disminuyen o controlan su nivel de estrés y CWB de mejor manera que personas que no cuentan con este apoyo?;*** Considerando que las teorías actuales que ya nos brindan una base existente identificando una relación positiva entre estrés laboral y CWBs, se propone agregar a los estudios actuales sobre el estrés laboral y conductas en el trabajo, elementos que

no se encuentran en el horario de trabajo y que pudiesen estar afectando en los procesos mentales de las personas, comprendiendo que las personas somos todas diferentes y reaccionamos de distinta forma a situaciones, identificando dónde se construyen estos comportamientos en nuestras mentes y por qué las llevamos a cabo. Se pretende identificar al factor humano como ente regulador del nivel de estrés en las personas, donde la tesis es que el apoyo familiar o de amistades constante logran disminuir o regular en parte el nivel de estrés y así las conductas contraproductivas.

- 3- *¿Cuáles acciones tipificadas como contraproductivas pueden liberar estrés en los individuos?***; Con la finalidad de comprender los efectos de estas acciones para las personas y organizaciones, el agregar a los modelos actuales, una nueva manera de comprender estos comportamientos dentro de las organizaciones, entendiendo que las definiciones actuales de CWBs, tienen como base un efecto negativo de estas conductas para las organizaciones, ya sea en tiempo, dinero y malas relaciones, entre otras ya comprobadas, el explorar acciones que puedan actuar como reguladores del estrés, podría significar una comprensión mejor de los efectos de las conductas de las personas en el trabajo y sus consecuencias.

3- METODOLOGÍA

El estudio a realizar considera 2 secciones principales que apuntan a estudiar los objetivos de investigación planteados, el primero son las conductas contraproductivas y el segundo es el estrés. Al ya conocer las conductas que realizan ciertos trabajadores y cuál es su relación con ciertos estresores en el trabajo, como relatamos en párrafos anteriores, la metodología de recolección de datos debe permitir identificar el impacto para las organizaciones en cómo varía su desempeño tras ocurrir estas conductas, analizando si han sido provocadas por estresores, o viceversa.

En base a los objetivos de este estudio, siendo una tesis exploratoria y cualitativa, pues sus objetivos tienen relación con mejorar el entendimiento de ciertos fenómenos que suceden en

las personas, es que se ha optado por realizar la recolección de datos mediante una entrevista, esta nos permitirá adentrarnos en las experiencias de las personas en el trabajo y sus relaciones con el estrés, siendo la mejor opción para lograr cumplir los objetivos planteados.

Se puede ver que entre las ventajas de realizar este tipo de recolección de datos es que nos permitirá recolectar información en profundidad, permite a los participantes explorar sus cogniciones con una mayor profundidad que una encuesta. Entre las desventajas de seleccionar la entrevista como metodología de recolección de datos vemos que el entrevistado(a) puede tener problemas expresando sus puntos de vista respecto de un tema concreto, que no quiera brindar información importante o no sepa cómo expresarla. Adicionalmente se puede ver que mi influencia como entrevistador podría afectar la efectividad de los resultados, es por esto que fue muy relevante mantener un punto de vista externo del entrevistado, sin inducir cualquier tipo de respuesta.

Tal como se relató en el marco teórico, al no existir un amplio repositorio de investigaciones sobre las relaciones entre las conductas contraproductivas y estrés y sus efectos, es que he decidido ocupar como base para elegir las preguntas de la entrevista el cuestionario de estrés percibido “PSQ” en sus siglas en inglés, creado por Levenstein y colegas (1993), el cual se realizó mediante un análisis factorial, este cuestionario muestra una consistencia interna muy buena estando entre 0,90 y 0,92 ,con un análisis de confiabilidad de 0,82; Ocupando una escala Likert con 4 puntos se analizan los ítems de sobrecarga, irritabilidad, falta de alegría, hostigamiento, cansancio y tensión.

Se han adaptado las preguntas para lograr inducir a los participantes a que indaguen en sus experiencias en el trabajo y cómo estas se pueden relacionar con su nivel de estrés con la finalidad de lograr de mejor manera los resultados deseados. Ver Anexo N° 1

3.1 Participantes y procedimiento

Los participantes del estudio son adultos (hombres y mujeres mayores de 18 años) que actualmente se encuentran trabajando, estos son contactados vía teléfono, al ser pocos participantes en el estudio se optó por familiares y amistades en donde tras confirmar su participación se les entrevistó en una oportunidad con la finalidad de obtener su información laboral y familiar al igual que sus experiencias en el trabajo y nivel de estrés. Este punto fue

un factor decisivo pues dada la situación actual mundial (Pandemia Covid-19) es que el realizar un muestreo extenso suponía un desafío mayor.

El incluir a personas cercanas ayudó en la medida que ellos pudieran expresarse mejor y a su vez facilitar la recolección de datos. Por el contrario, esto puede inducir a ciertas respuestas, o predisposiciones, al ser familiares y amistades algunos de estos temas se han conversado en alguna oportunidad o los entrevistados pueden inconscientemente inducir sus respuestas para que yo como investigador obtenga ciertos resultados.

Se realizaron 10 entrevistas que rondaron entre 50 a 75 minutos, realizándose todas en un lapso de 1 semana. Se logró entrevistar a 7 Hombres y 3 Mujeres que se encuentran entre los 28 y 70 años. Dentro de la muestra encontramos a 3 personas casadas, 2 personas en pareja y 5 personas solteras. Dentro de las personas entrevistadas 4 tienen hijos, siendo 2 de ellas hijos(as) menores de edad y 2 personas con hijos mayores de edad e independientes.

Tabla 1 (Características de la muestra inicial 1)

N °	Eda d	Sex o	Ocupación	Industria	Estatu s Marit al	Hijo s	Q Hijo s	Edad Hijos	Duración Entrevist a	Relación Entrevistado r
1	28	M	Encargado Operación	Transportes	Casado	NO	NO APLICA		45	Amistad
2	36	M	Jefe Tienda	Retail	En pareja	SI	3	6;7;10	40	Familiar
3	28	M	Vendedor	Retail	Soltero	NO	NO APLICA		38	Amistad
4	70	M	Emprendedor	Medicina	Soltero	SI	3	28;38;41	75	Familiar

5	48	M	Emprendedor	Transportes	Casado	SI	3	10;24;28	48	Familiar
6	29	F	Vendedora	Seguros	Casada	NO	NO APLICA		55	Amistad
7	40	F	Asistente	Seguros	En pareja	NO	NO APLICA		50	Familiar
8	65	F	Emprendedora	Manufacturas	Soltera	SI	4	28;36;48;49	58	Familiar
9	28	M	Ejecutivo	Banca	Soltero	NO	NO APLICA		66	Amistad
10	28	M	Analista	Consultoría	Soltero	NO	NO APLICA		68	Amistad

*Elaborada por Felipe Arancibia en base a las 10 entrevistas realizadas en primera instancia.

Claramente al ser una pequeña muestra la relevancia de los relatos importa mucho más que la cantidad, el desafío como investigador se encuentra en lograr identificar aspectos y factores en la entrevista que pueden estar relacionados entre sí. Para esto se realizó una codificación a través de análisis de contenido en donde a través de marcadores y etiquetado se llevó a cabo una categorización en las entrevistas donde podíamos encontrar nuestros grandes bloques (Nivel de estrés y Conductas Contraproductivas), y experiencias o sucesos que podrían explicar cualquiera de los 2. Esta metodología la utilicé debido a que me permitió focalizarme en lo realmente necesario y organizar la información recabada.

Tras lograr identificar aspectos relevantes en solo 4 entrevistas de 10, decidí dada la importancia de tener datos donde pudiese identificar una relación entre los 2 fenómenos en la mayor cantidad de casos posibles, es que tomé la decisión de volver a entrevistar a los 6 participantes de los cuales no logré obtener información que resultará de mayor valor para la investigación en la primera ronda de entrevista. Al ser los entrevistados amistades y familiares, logré re-agendar entrevistas con 3 de ellos con la finalidad de ver posibles aspectos que se pudieron haber omitido en la primera oportunidad, es así que nuestra muestra final quedó de la siguiente forma:

Tabla 2 (Características de la muestra final)

N ^o	Edad	Sexo	Ocupación	Industria	Estatus Marital	Hijos	Q Hijos	Edad Hijos	Duración Entrevista	Relación Entrevistador
1	28	M	Encargado Operación	Transportes	Casado	NO	NO APLICA		45	Amistad
2	28	M	Vendedor	Retail	Soltero	NO	NO APLICA		38	Amistad
3	70	M	Emprendedor	Medicina	Soltero	SI	3	28;38; 41	75	Familiar
4	40	F	Asistente	Seguros	En pareja	NO	NO APLICA		50	Familiar
5	65	F	Emprendedora	Manufacturas	Soltera	SI	4	28;36; 48;49	58	Familiar
6	28	M	Ejecutivo	Banca	Soltero	NO	NO APLICA		66	Amistad
7	28	M	Analista	Consultoría	Soltero	NO	NO APLICA		68	Amistad

*Elaborada por Felipe Arancibia en base a las 7 entrevistas que se analizaron en profundidad.

Finalmente se ocuparon estas últimas 7 entrevistas, las cuales en el siguiente capítulo se analizarán en mayor profundidad discutiendo las situaciones que pudieron generar conductas contraproductivas o estrés y así lograr los objetivos de esta tesis. Respecto de las entrevistas en la primera ronda, las cuales no se han analizado en profundidad, puedo adherir que si bien contaban con información acerca de estrés, no era evidente las conductas contraproductivas y las relaciones con esta, dificultando un mejor análisis.

4- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de Entrevistas

El análisis se realizó a través del análisis de contenido, en cada entrevista se categorizó en 3 grandes bloques para poder organizarla mejor y así su posterior análisis.

- 1- Estrés
- 2- Conductas Contraproductivas

3- Relación entre estrés y CWB's

Adicionalmente para facilitar la comprensión del análisis que se realizó, se presenta de las entrevistas realizadas la siguiente tabla de ejemplo en la cual se muestran algunos extractos de las entrevistas 1,3,4,5 y 7 donde pude identificar sucesos o aspectos interesantes a analizar bajo los modelos para lograr responder a nuestros objetivos de la tesis.

Estrés	Conductas Contraproductivas	Relación
<p>Entrevistado N°1</p> <p>“Tengo hartoo trabajo, estoy a cargo de la operación por lo que es bastante estresante, siempre estoy discutiendo con los operarios que no entienden y sacando cachos”</p>	<p>“Uso el celular todo lo que quiero, trabajo por metas así que no influye, si un día trabajo mucho, puedo ocupar el resto del día”, adicionalmente “Si tengo mucho trabajo y llego cansado, ella (Esposa) me ayuda en otras cosas como cocinar quitándome esa carga a mí, así que en mi horario en realidad lo ocupo para lo que quiero”</p>	<p>“Tuve varias discusiones con un gerente, él no estaba arriba mío pero era uno de los ingenieros jefes, una vez él le dijo a Carlos mi jefe que él no pudo hacer sus cosas porque estaba trabajando en lo que yo le había pedido, y era mentira, yo me enoje y fui a hablar con Carlos y le dije que lo que le pedí no tomaba más de 1 hora, más chanta, igual ahora como que quedo ahí no más el asunto, no se hizo nada así que al final sigo discutiendo de vez en cuando”.</p>
<p>Entrevistado n°2</p>		

<p>“cada vez que estaba viendo mi celular mi jefe me molestaba diciéndome que ocupaba mucho mi tiempo en eso...”</p> <p>“En ese trabajo siempre había mucha clientela, estabas todo el día haciendo cosas, cargando sacos más pesados...”</p> <p>“El jefe trataba a todos mal, nos decía si no nos gustaba que nos fuéramos...”</p>	<p>“Era más maldito a las abuelitas que no sabía cuánto valían las cosas les cobraba siempre más así que una vez le vi 5 lucas ahí encima de unos neumáticos que tenía atrás en la bodega, chao los tomé, total él siempre les robaba a todos, en septiembre nos dijo que nos iba a dar un bono y después no nos lo daba...”</p>	<p>“Estaba chato, los tratos y sueldo no eran suficiente, así que a la primera oportunidad me cambié de trabajo, ahora estoy mucho más tranquilo, trabajo hartito pero el trato es diferente y trabajo en algo que me gusta”</p>
<p>Entrevistado N°3</p> <p>“Me han culpado de sustraer dinero indebidamente, yo nunca he hecho algo así, tú me conoces, llevo más de 15 años ahí por lo que me enojé bastante”,</p>	<p>“Exploté, que se creen que venir a tratarme así cuando yo he trabajado siempre super bien, por lo que discutimos y claro no me exprese en las mejores palabras, fue bien tenso y sumado a otras situaciones es que claro, hacen que uno se enoje y explote”</p>	<p>“Solo por el momento, pues no ha habido ningún cambio real por lo que no sirvió de mucho y lo volvería a hacer, aunque me sentí bastante mal por lo que hice sí que unos días después le pedí perdón a ... ya que igual éramos amigos “</p>
<p>Entrevistada n°4:</p>		

<p>“Tengo un horario definido y siempre debo estar disponible en este horario, ahora que estoy en la casa siento que al estar mucho en el celular o también por ejemplo cuando uso mucho tiempo para hacer cosas en la casa mi jefe me pide y me pide más cosas y más tareas.”</p>	<p>“A veces ocupo un poco más de tiempo en mis labores, no puedo mucho tiempo ya que me están pidiendo cosas constantemente, ahora con la pandemia el jefe despidió a varias y nos puso más trabajo a nosotras, sin pagarnos más”</p>	<p>“Quiero cambiarme lo antes posible a otro trabajo, estoy esperando que me ofrezcan algo bueno y mientras yo buscando, pero no puedo hacer mucho, dependo del dinero, antes trabajaba hartito, pero en la oficina siempre y ahora con el teletrabajo se han aprovechado, así que estoy viendo qué hacer”</p>
<p>Entrevistada n°5:</p> <p>“Ahora con la pandemia me bajo mucho una parte de la pega, ya que hacía mucha ropa para los colegios, ahora me subió y me reinvente haciendo ropa para los consultorios, mascarillas y me puse igual a fabricar buzos para la siguiente temporada para que no me pillen desprevenida, igual bien estresada, con mi hermana enferma, me tiene los pelos de punta, la acompaño a ella a sus terapias en el día y a veces</p>	<p>“Yo no puedo sacar la vuelta, como soy mi propia jefa tengo que apurar a los demás...”</p> <p>“Me cuesta discutir con los demás, tengo una vendedora que sé que me roba pero me falta gente para poder ver bien qué y cuánto y así encararla, pero si se va me quedo sin nadie y pierdo toda esa venta...”</p>	<p>“Me cuesta mucho delegar, por lo mismo no he podido abrir una tienda, trabajo acá en mi casa y nadie me ayuda, yo creo que el estrés que tengo es por eso, me encargo aparte de todas las cosas en la casa,</p> <p>“El último año super enferma, realmente nose como saldrá todo, tengo muchas cosas pendientes por hacer y no me da el tiempo”</p>

<p>trabajo en la tarde o en la noche. Tengo a 2 personas que me ayudan, pero hasta por ahí nomas, solo cortan y cosen, yo me encargo de todo lo demás.</p>		
<p>Entrevistado n°6:</p> <p>“Cumpló bien mi horario, estoy super motivado, ya que entre más trabajo más gano, mi trabajo consiste en llamar a los clientes y ayudarlos dándoles opciones para pagar sus deudas y yo comisiono, eso sí tengo el mail lleno, no alcanzo a leerlos todos, soy el primero en llegar y el último en irme, cada vez los gestiono más rápido pero no soy el que gana más, sí que siento la presión para hacerlo más rápido de lo que lo estoy haciendo ya”</p>	<p>“No saco mucho la vuelta, como te comentaba no tengo mucho tiempo, sí que la mayor cantidad del día estoy metido en mi computador y en mis tareas, no me da mucho tiempo para ir a hablarles a las compañeras y compañeros que tengo, quedo bien muerto sí que tengo que aprender a hacer las cosas más rápido aún.”</p>	<p>“No sé si estoy cometiendo algunas conductas que no vayan con ser productivo, me considero muy productivo, llego siempre antes, mi jefe me dice que me ve motivado, quizás el poder tomarme mis tiempos para ser un poco más sociable con mis compañeros, no me ayudan mucho, es más aprender haciendo.”</p>
<p>Entrevistado n°7:</p> <p>“Es mi primer trabajo desde que salí de la universidad, ya llevo más de 2 años y estoy bien afirmado, ahora en</p>	<p>“Tengo mi horario por lo que intento cumplirlo aunque el último tiempo le dedico horas a ver tv o estar</p>	<p>“Nose si me hace menos productivo, pues rindo lo que esperan de mí, Entrego siempre en la fecha, pero</p>

<p>periodo de COVID nos encontramos con teletrabajo por lo que nos cambió la dinámica de las tareas, tengo algunas reuniones en el día, pero me dan hartas horas para realizar mis cosas, nosotros hacemos estudios de mercado para productos por lo que estoy cumpliendo con mis tareas siempre.....</p> <p>“A veces sí, siento que no estoy dando el máximo, sobre todo ahora, como que todo va más lento con las consultorías por la pandemia, a veces trabajo en la noche y duermo hasta un poco más tarde, igual ahora me ahorro el tiempo de traslado y tenemos reuniones vía Skype”</p>	<p>en el compu, mientras cumpla con mis entregas no hay problema, sí que a veces trabajo hasta tarde, pero antes también tenía que hacerlo, a veces nos quedamos en la oficina para terminar un informe, sobre todo en ciertas fechas donde hay alta demanda”</p>	<p>ahora anda todo más lento, sí que he aprovechado cómo te dije esos tiempos para disfrutar un poco o descansar cosa que en la oficina antes no hacía....”</p> <p>“...Al principio de la pandemia estaba bien preocupado en la casa, por mis abuelos, así que viendo el informe todos los días, las noticias me consumían harto tiempo. Ahora ya no tanto, igual nos hemos relajado...”</p>
--	---	--

4.1.1 Estrés: Uso del celular y sentimientos de persecución

Como resultado de las entrevistas se logró identificar varios aspectos que sugieren los objetivos planteados, si bien se exponen varios tipos de conductas contraproductivas, en este capítulo detallaremos en profundidad el uso del celular en el horario de trabajo (un CWB tipificado en la literatura) el cual es bastante común. Adicionalmente expongo algunas otras

conductas como no estar enfocado en las tareas que se deben desempeñar o agresiones las cuales se lograron identificar en las entrevistas.

Aplicaciones como Whatsapp o Facebook son usadas diariamente, sin embargo, algunos entrevistados no les influía el estar más o menos tiempo en el celular sin tener sentimientos de persecución, por el contrario ocupaban sus tiempos eficientemente al poder distribuirlos acorde a sus necesidades como lo vimos en el ejemplo del entrevistado n°1. Por otro lado, algunos entrevistados dependientes y que trabajan en un horario definido con tareas definidas, pero sin metas, sí cuentan con este sentimiento de persecución y comentan que a menudo quieren usar el celular, ya sea para chequear sus redes sociales o hablar con familiares pero no pueden por estar haciendo las labores, el ocupar sus teléfonos les significa un reto por parte de sus jefaturas por lo que prefieren evitarlo si es posible lo que les podría estar generando ansiedad.

A modo de ejemplo vemos en la entrevistada n°4 que al utilizar mucho su celular o al tomar períodos muy largos, siente mayor presión de su jefe para realizar las labores. Se queja que en el último tiempo le han dado mayor trabajo sin mayor remuneración lo que ha influido hartamente en su ánimo, al igual que se puede ver en el entrevistado n°2 que vivió una situación similar en su anterior trabajo (Vendedor en ferretería), cada vez que estaba viendo su celular sentía la presión de su jefe, si bien él comenta que era muy proactivo dada la alta cantidad de carga y venta que hacía diariamente, comenta que existieron varias actitudes del jefe que no le gustaron, sumados a malos tratos hacia compañeros y clientes que a él lo estresan.

Pude identificar que los entrevistados contaban con una carga de estrés habitual, en el caso de nuestro entrevistado n°1, contaba con un estrés constante dado por su tipo de trabajo, pero que, al ser bien flexible en cuanto a horarios, él podía decidir si tomar un descanso o no, a diferencia de nuestros entrevistados n°2 y n°4, los cuales tenían una carga mayor dada por el jefe, se sentían presionados a tal punto de contar con sentimientos de persecución.

Podríamos tener un primer acercamiento acerca de cómo podría estar afectando el estrés en el trabajo, en particular el poder de decisión sobre el propio tiempo podría estar influyendo en la cantidad de estrés obtenido y cómo lo liberamos, este acercamiento podría permitirle a las personas decidir cómo distribuir su tiempo y si estar o no en el celular es apropiado o no;

De esta forma, los entrevistados que debían solo cumplir un horario y no considerar metas dentro de su trabajo, se podrían estar sintiendo presionados a trabajar más con menores libertades individuales como lo es ocupar el tiempo que estime conveniente a estas actividades.

Al analizar este fenómeno usando el modelo que propongo, puedo inferir que el uso del celular podría estar actuando como efecto de estados emocionales que se generan por la percepción de estar incomunicado, es así que el permitir un uso moderado de este podría influir en una disminución del nivel de estrés al liberar la tensión causada por estresores en el trabajo, como lo pueden ser estar o sentirse perseguido o vigilado constantemente.

Vemos al mismo tiempo que para algunas personas el uso del celular no genera una tensión, esto se puede estar generando debido a que las condiciones ambientales (tipo de trabajo, tipo de jefatura, ambiente laboral, entre otros) es un factor crucial en la percepción de las personas frente a esta conducta y por ende que se pueda gatillar o no un sentimiento de persecución o tensión al querer usarlo dentro del horario laboral, tal como se vio en el caso del entrevistado n°3 o la entrevistada n°4 los cuales contaban con un estilo de supervisión bastante más estricta que otros como el entrevistado n°1 el cual no se enfrentaba bajo un estilo de supervisión estricto sino más bien trabajaba en base a resultados.

Un caso aparte fue nuestro entrevistado n°7 el cual debía cumplir con metas y entregas, pero este último tiempo al no tener la supervisión directa del jefe en su hogar se tomaba el trabajo un poco más relajado, pero cumpliendo con las entregas, podemos decir que el estilo de supervisión es similar al del primer entrevistado en donde se trabaja en base a metas y por ende con la modalidad de trabajo en casa si se cuenta con el foco correcto se puede cumplir con las tareas necesarias. Es interesante en este caso que el entrevistado tenía un sentimiento de no estar dando el máximo cuando si estaba cumpliendo con sus tareas, pero no de la manera tradicional a la que estaba acostumbrado.

4.1.2 Conductas Contraproductivas: Conductas de Abuso o Agresión y Estresores

Se logró identificar distintas conductas que podrían ser catalogadas como contraproductivas y si están o no relacionadas con el nivel de estrés que tenían, tanto la agresión verbal como

las discusiones en el trabajo, en el momento de realizar la conducta podría disminuir el estrés, pero cuando no se genera un cambio de fondo respecto al motivante de esa agresión, el estrés volvía a hacerse presente, por lo que esta conducta si bien puede disminuir en parte el nivel de estrés, este podría ser momentáneo.

En la entrevista N°3, se relató un episodio en donde uno de nuestros entrevistados, explotó con su jefe, realizando una agresión verbal, aunque si bien le disminuyó el estrés tal como comenta, nuestro entrevistado agregó *“Solo por el momento, pues no ha habido ningún cambio real por lo que no sirvió de mucho y lo volvería a hacer”* aunque después de lo ocurrido comenta que se sintió mal y decidió pedir perdón por las expresiones.

En una situación similar se encontró el primer entrevistado, el cual relata que tuvo una serie de discusiones con un gerente en la compañía donde trabaja y al contarle lo sucedido a su jefe quedó todo en el aire y no sucedió nada, me comenta que, si bien se descargó en el momento, esto no le quitó el grado de tensión que se genera con esta persona, pues nada cambió.

El entrevistado n°2 comentó sobre su jefe *“Era más maldito a las abuelitas que no sabía cuánto valían las cosas les cobraba siempre más, así que una vez le ví 5 lucas ahí encima de unos neumáticos que tenía atrás en la bodega, chao los tomé, total él siempre les robaba a todos, en septiembre nos dijo que nos iba a dar un bono y después no nos lo daba...”*. Frente a si lo volvería a hacer y cómo se sintió, comenta que se sintió bien y que lo volvería a hacer, si bien no había un cambio real en la conducta, siente que el jefe se lo merecía. En este caso ver una acción en base a un sentimiento de justicia, si bien no ayudaba a otra persona, sentía que el jefe merecía perder algo con tal de liberar en parte este sentimiento de rabia que tenía con él por sus actitudes. Esto podría suponer que existe un gatillante a nivel cognitivo que tiene relación con emociones de justicia o injusticia dentro de su trabajo y que esto estaría causando una conducta contraproduktiva.

Estas situaciones nombradas anteriormente reafirman las hipótesis de Spector y Colegas el 2006 en donde muestran correlaciones altas entre emociones de furia o enojo y actitudes de abuso dentro de las organizaciones. Este punto es crucial en la comprensión del efecto que podrían tener las emociones y la liberación de esta energía, que supondría una mejoría a nivel

individual. Esto se puede analizar en mayor profundidad en investigaciones futuras teniendo en cuenta las teorías de justicia organizacional, conductas contraproductivas y estresores.

4.1.3 Relaciones entre Estrés y CWB's

Este punto es el más difícil de evaluar tanto desde mi punto de vista, como investigador, y en los entrevistados evaluando sus conductas y su nivel de estrés, pues supone por mi parte encontrar aspectos que puedan indicar que alguna conducta pueda gatillar estrés en los individuos o estrés que pueda gatillar una conducta contraproductiva en los entrevistados.

Ya indagué en las relaciones entre estresores y conductas contraproductivas, mostrando que las causas del estrés se relacionan efectivamente con ciertas conductas en el trabajo, pudiendo cambiar entre causa y efecto para lograr liberar o generar estrés o tensiones en los individuos.

Entre los participantes del estudio, a la hora de la entrevista lograron relacionar ciertos aspectos que podrían significar una relación entre estos 2 fenómenos, por ejemplo el entrevistado n° 3 adhiere después de realizar una conducta de agresión verbal y donde se le preguntó *¿Cuál fue su sensación después de realizada la conducta, si se sintió bien o no?*; Él responde *“Solo por el momento, pues no ha habido ningún cambio real por lo que no sirvió de mucho y lo volvería a hacer, aunque me sentí bastante mal por lo que hice sí que unos días después le pedí perdón a ... ya que igual éramos amigos “*, se puede considerar que algunas acciones no son contrarias a la producción y por el contrario las volverían a hacer, o así al menos podrían estar percibiéndolas los trabajadores. Esto supone que algunas acciones podrían estar siendo mal entendidas como contraproductivas.

Dentro de los resultados esperados encontré que efectivamente hay conductas que pueden actuar como reguladores de los estados emocionales en las personas, existen conductas que pueden disminuir el estrés, pero que es momentáneamente como las agresiones verbales donde no existe ningún punto de acuerdo y no se llegue a ninguna solución, por el contrario se infiere que pueden existir conductas que disminuyan el grado de estrés y perdure en el tiempo como lo es una discusión, la cual tiene una conclusión y cambio efectivo por parte de los involucrados, en este sentido el resultado tras la acción podría ser un factor importante a analizar en futuras investigaciones.

Por otro lado tenemos a la entrevistada n°5, ella quien no logra distribuir bien las tareas de la empresa que ella misma lidera, le cuesta delegar y por ende siente que ella está haciendo la mayor parte y así lo es, mientras que actualmente se encuentra con una carga importante al tener a su hermana y uno de sus hijos enfermos, adhiere *“El último año super enferma, realmente nose como saldrá todo, tengo muchas cosas pendientes por hacer y no me da el tiempo”*, me comenta que ha mostrado síntomas de cansancio y de agotamiento, lo que pueden indicar muestras de estrés tal como sugiero en la bibliografía, síntomas físicos que pueden generar personas con alta carga, podemos inferir que esto no la deja liderar bien al equipo que tiene, pudiendo indicar que el no estar realizando las tareas de liderazgo, delegando más es que se está desviando de la real labor que debiera realizar.

Esta situación nos hace evaluar una conducta de la entrevistada n°5, la cual era centrarse en labores que no generan el valor que ella necesitaba, ella comentaba que el no poder delegar bien y enfocarse así en controlar mejor otros aspectos no la dejaba crecer, la carga de estrés que le está generando el no tomar ciertas decisiones y por ende siendo menos productiva realizando labores es la clave para entender que en esta entrevistada se puede generar un círculo vicioso entre estrés y conducta contraproduktiva la cual de no solucionarse podría generar mayores niveles de estrés.

Al igual que la entrevistada n°5 podemos encontrar en el caso del entrevistado n°6, una mirada distinta acerca de cuál es el foco de su trabajo y si el centrarse en tareas que no están siendo igualmente productivas puede estar generando estrés en la persona.

Él quien trabaja para un banco y es bien nuevo en su trabajo, me comenta que está muy motivado, *“No saco mucho la vuelta, como te comentaba no tengo mucho tiempo, sí que la mayor cantidad del día estoy metido en mi computador y en mis tareas, no me da mucho tiempo para ir a hablarles a las compañeras y compañeros que tengo...”*, si bien el comenta que está bien motivado, también cree que debe enfocarse en otras cosas para realizar mejor su trabajo, él adhiere *“...quizás el poder tomarme mis tiempos para ser un poco más sociable con mis compañeros, no me ayudan mucho, es más aprender haciendo.”*, reconoce que se centra mucho en sus tareas y como muchos igual no pide mucha ayuda y no se la brindan, cree que no hace las labores tan rápido como los demás aunque le dedique el mismo tiempo, considera que el mejorar las relaciones podría influir positivamente en su desempeño.

Se puede ver que existen distintas relaciones entre el nivel de estrés percibido por nuestros participantes y sus conductas en el trabajo.

Vemos que un estrés constante podría gatillar ciertas conductas, como estar mayor tiempo en redes sociales mediante el teléfono, adicionalmente vemos que alguna situación de estrés extrema como lo es ser llamado ladrón o mentiroso puede conducir a conductas contra productivas que atentan no a la organización sino a un individuo, sintiéndose más como un ataque personal que venido desde la organización, tal como revise en la literatura en los estudios de Spector y compañía (2006) sugieren que existe un mayor grado de correlación entre las conductas que atentan contra los individuos y estrés, en este sentido se puede ver que la relación del modelo que sugiero podría verse mayormente afectada por CWB-I (Conductas que atentan a los individuos) cómo lo es una agresión y en menor medida por CWB-O (Conductas que atenten contra la organización), cómo lo es un robo de algún artículo de la empresa.

4.1.4 Estrategias de reducción de Estrés en entrevistados

Logré encontrar en las entrevistas que las personas para disminuir su nivel de estrés se apoyan en sus parejas o realizan alguna actividad para liberar esa energía.

La entrevistada N°6 de la primera ronda de entrevistas (29 años, casada sin hijos) relata que cuando están compenetrados y en la misma línea logran más cosas que cuando no, por lo que ambos siempre intentan solucionar las peleas en pro de que salgan todas sus metas : *“mi esposo me ayudó y apoyó cuando yo estuve sin trabajo y como él se llevaba toda la carga financiera, yo mantenía la casa impecable y le cocinaba, ahora que encontré trabajo compartimos tareas y nos apoyamos mutuamente”*

Nuestro entrevistado n°5 de la primera ronda de entrevistas por otro lado me comenta *“Estoy muy estresado dado que tengo hartos trabajos, mi señora me ayuda en todo lo relacionado de la casa pues ella no trabaja y se encarga de la niña que tienen de 10 años, con esto de la pandemia ella ahora está todo el día con la niña lo que me permite a mí que trabaje en un taxi poder trabajar más y por ende ganar más”*. Adhiere que ahora está con mayor carga de trabajo, pero que está aprovechando ya que no sabe que pasará a futuro y él entre más trabaja

más gana. Frente a la pregunta de cómo disminuye el estrés nos comenta que solo lo disminuye un poco con su señora ya que le ayuda con las labores que antes compartían, pero él no hace nada más teniéndolo actualmente muy estresado.

Frente a la misma pregunta de cómo los participantes que no contaban con este apoyo de una pareja o familiar lograban disminuir el estrés general, varios relatan distintas técnicas, por ejemplo el entrevistado n°2 y n°6 de 28 años ambos dedican tiempo a hacer deportes, me comentan que les es de gran ayuda, si no hicieran todos los días mínimo 30 o 40 minutos, les aumentaría el estrés, Entrevistado n°2 me comenta que incluso ha optado por cambiar su método de transporte a una bicicleta por que aunque se demore lo mismo, puede liberar energía, también practica Artes Marciales Mixtas con su compañero y actual Jefe en su trabajo actual, dice: *“nos agarramos a combos pero nos llevamos bien así ya que nos sirve para liberar las tensiones del día, ahora en mi nuevo trabajo puedo hablar de todo lo que no me parece, mi jefe tiene plena confianza en mí “*

Por otro lado, los entrevistados n°3 de 70 años y n°5 de 65 años ambos realizan todos los días una terapia que le ayuda con los dolores musculares y su estrés, Nuestro entrevistado de mayor edad comenta que si no se hiciese eso todos los días, no podría hacer todo lo que hace, mientras que nuestra entrevistada de menor edad, ocupa estas terapias para disminuir los dolores de una enfermedad crónica que tiene y que esto le ayuda a estar durante el día activa.

Pude ver que los entrevistados cuentan con distintas estrategias para reducir el estrés, por el lado contrario podríamos asumir que las personas que no realizan ninguna actividad para reducir esta carga emocional, podrían contar con un mayor grado de estrés dado que no están liberando esta energía contenida, es así que se puede inferir que algunas personas estarían usando las CWB como acciones para regular su nivel de estrés.

En conclusión, de la información recabada y los análisis realizados se genera la siguiente lista de elementos importantes a tener en consideración:

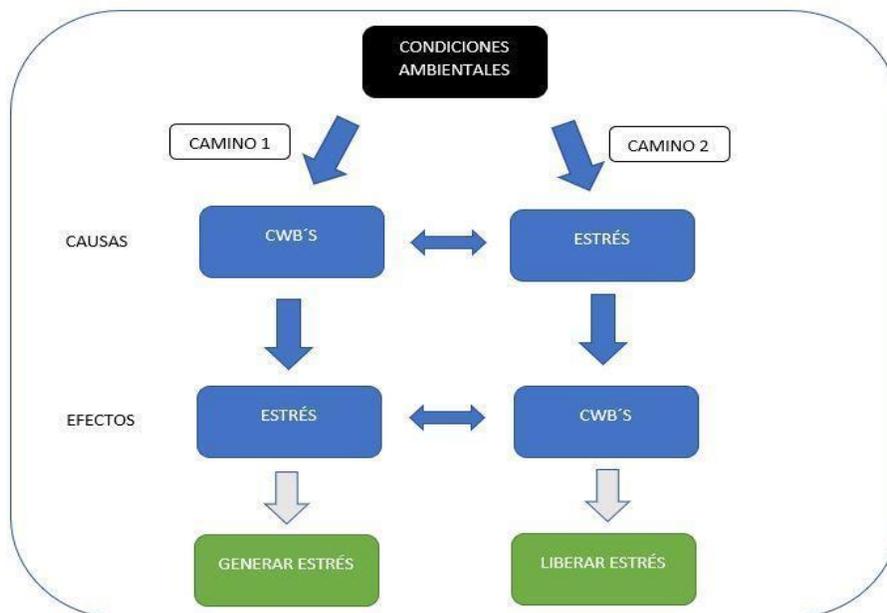
- 1- Existen conductas contraproductivas que nos pueden ayudar a liberar de estrés.
- 2- Existen conductas contraproductivas que nos pueden generar estrés.
- 3- El estrés puede generar conductas contraproductivas que pueden liberar de estrés.

- 4- Ciertas conductas contraproductivas pueden liberar estrés momentáneamente.
- 5- El tipo de trabajo puede influir en la percepción sobre este, generando una mayor carga de estrés.

4.1.5 Modelo causas y efectos de las conductas contraproductivas y estrés

Finalmente, tras el análisis de los resultados que obtuve, creé el siguiente modelo que trata de explicar la relación que podrían tener estos 2 fenómenos dados los fundamentos y conclusiones que se muestran en el marco teórico y que pueden ayudar a comprender de mejor manera este fenómeno:

Modelo (Causas y Efectos de las CWB's y Estrés)



Sugiero que existen condiciones ambientales, que pueden estar tanto relacionadas con el individuo al igual que su entorno laboral y producen tanto conductas contraproductivas como estresores que aumentan nuestro nivel de estrés, los cuales se encuentran relacionados entre sí. Tal como sugerí en la bibliografía, son las percepciones individuales las que ejercen fuerza en los procesos cognitivos, con la finalidad de lograr una interpretación de las condiciones ambientales las que pudiesen estar generando mayores o menores niveles de estrés.

Con este modelo se ve de manera más clara, que existen condiciones laborales como el tener una relación tensa con tus compañeros o con tu jefe que pueden estar generando malestares o una sobrecarga en el trabajo (estresores) y que pudiesen generar una conducta hostil (conductas contraproductivas).

Adicionalmente, tal como sugiere la bibliografía existe una relación que se manifiesta entre causas y efectos entre estrés y conductas contraproductivas, aunque se expone que el estrés se manifiesta a través de las emociones generando conductas contraproductivas no se explora si existe una relación desde las conductas hacia el estrés.

Al comprender que puede existir una relación cíclica entre CWB y Estrés en el trabajo, es que propongo en este modelo cuáles podrían ser los efectos que se producen cuando la causa comienza con una conducta contraproductiva o cuando comienza con estresores.

En este modelo sugiero que existen 2 caminos a seguir, primeramente, dadas las condiciones ambientales se puede generar 2 acciones en el individuo:

- 1- Se genera una conducta contraproductiva la que tiene como efecto el generar un mayor nivel de estresores en el trabajo.
- 2- Se genera un mayor nivel de estresores que aumentan nuestro nivel de estrés en el trabajo que gatillan en una conducta contraproductiva.

Finalmente con este modelo propongo que los consecuencias de ambos caminos es distinta, estos pueden generar un aumento del nivel de estrés cuando el efecto son un mayor nivel del estresores y sus causas son las CWB's, por el caso contrario, estas pueden liberar de carga de estrés cuando sus causas son un aumento del nivel de estresores y sus efectos puede ser una conducta contraproductiva, lo que sugiere que en este caso la persona tendría un sentimiento de liberación de tal carga emocional.

5- PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Comprendiendo que la causa principal de estas conductas contraproductivas son las acciones que pueda o no generar las organizaciones para disminuir o aumentar el estrés que se puede generar en sus colaboradores, es así que se propone que las organizaciones tengan 2 focos para lograr un cambio efectivo para reducir el estrés, primeramente analizaré acciones que pueden realizar las organizaciones, y en segundo lugar analizaré estrategias que pueden aplicar las organizaciones en conjunto con los trabajadores en pro de disminuir y tomar un rol principal en estos fenómenos en sus actividades diarias.

En este capítulo abordaré una propuesta de intervención donde se incluyen recomendaciones para trabajadores y las organizaciones con la finalidad de que comprendan que parte del estrés con el que cuentan pueden disminuirse de diversas formas. Con esto se espera construir un mejor entendimiento del trabajo y las relaciones dentro de éste, lograr que las organizaciones comprendan el efecto que tienen las conductas contraproductivas en el desempeño organizacional y si las conductas que en la actualidad consideran negativas son efectivamente perjudiciales para los empleados o el castigo puede ser peor.

Se proponen 2 tipos de recomendaciones y estrategias para incorporarlas de la mejor forma a nuestras vidas, para el primer tipo de estrategias las cuales apuntan a generar un cambio desde la organización, donde se propone un sistema de evaluación de las conductas, además de un sistema de incorporación de actividades para reducir el nivel de estrés y así mejorar la calidad de vida. desde las personas, mientras por otro lado las estrategias hacia los trabajadores apuntan a generar un cambio en la forma de actuar de estos incorporando a sus vidas alguna actividad que pueda ayudar a manejar sus niveles de estrés, Estas se deben evaluar para cada organización, por lo que finalmente se propone un sistema de evaluación en base a 3 ejes para que funcionen de guía para entender los pro y contras de realizar las estrategias y así poder controlar la mayor cantidad de aspectos del proceso de cambio que pudiesen generar ya sea controversias o costos que se deben tomar en consideración.

5.1 Recomendaciones para Organizaciones

Tal como vimos en el marco teórico las conductas contraproductivas han sido habitualmente catalogadas como dañinas o malignas en la medida que atentan tanto al bienestar individual de los trabajadores como la organización. A través de las entrevistas realizadas logré ver una aproximación del porqué ciertas personas realizan ciertas conductas y cómo estas afectan su bienestar siendo éste el nivel de estrés con el que cuentan.

Se puede aproximar ciertos resultados de las entrevistas sobre cómo las organizaciones realizan castigos por ciertas actividades que llaman contraproductivas, por ejemplo, el estar en el celular. Adicionalmente si bien existen ciertas industrias que suponen mayor carga de estrés en las personas en ciertas temporadas, por ejemplo, en época navideña el retail se ve con mucha demanda, esto puede significar que los empleados pueden estar más expuestos a situaciones de alta carga en donde pueden como consecuencia realizar acciones contraproductivas tal como pueden ser discusiones o agresiones con tal de liberar estrés.

Como Licenciado de ciencias de la economía y la administración es que estando inserto en organizaciones tanto grandes como pequeñas, el comprender el porqué de algunas conductas nos permitirá mejorar no solo el rendimiento de los trabajadores sino mejorar a su vez la calidad de vida de ellos. Es así que dentro de mis recomendaciones para comprender de mejor manera estas conductas por parte de organizaciones son:

- 1- Capacitación a jefaturas sobre violencia en el trabajo, esta estrategia apunta a mejorar un aspecto importante que apareció en los resultados de las entrevistas, los cuales fueron hechos de violencia desde jefaturas hacia empleados, esta capacitación tiene por finalidad enseñar los distintos tipos de violencia que se pueden ejercer y las consecuencias que puede tener para el desempeño de la organización y en los equipos de trabajo, para así lograr definir una ruta ética entre jefaturas y organización que vaya en la línea de la misión, visión y valores que se quieren promocionar.
- 2- Definir espacios para que los empleados puedan hablar y descargar asperezas tanto del trabajo como individuales. A través de las entrevistas tuvimos una aproximación del porqué algunas personas podían realizar ciertas conductas como robo o agresión verbal, siendo estas habitualmente castigadas con el despido por las organizaciones, es que generar espacios para que los empleados y jefes puedan hablar y contarse tanto

buenas como malas situaciones, pensamientos o sucesos que consideren que les afecta tanto mental como físicamente. Es así que se propone al menos 1 vez a la semana generar un espacio de 1 hora donde las personas podrán contar y decirse pensamientos o situaciones que encuentran que no ayudan a la organización, sino más bien la perjudican.

- 3- Evaluar las conductas contraproductivas y posibles castigos que existen en los manuales de trabajo actuales. Dado que gran parte de las organizaciones del mundo comprenden a este tipo de conductas como dañinas es que se les propone reevaluar su impacto no solo en la organización sino su impacto en las personas; Vimos a través de nuestras entrevistas que empleados sentían gran presión por parte de sus jefaturas al usar aparatos electrónicos durante sus jornadas laborales, en donde sentimientos de persecución y estrés venían por no poder usar o por estar usando el celular y no estar produciendo en todo momento.
- 4- Crear campaña comunicacional para incentivar actividades de reducción del estrés por parte de los trabajadores, esta estrategia apunta a crear una estrategia comunicacional para incentivar actividades como deportes o meditación en los colaboradores, esta estrategia puede ocupar desde folletería, mailing o paginas web como medios para lograr el objetivo.

Estas recomendaciones apuntan a que las organizaciones deben brindar un espacio para reflexión de las conductas contraproductivas, y si realmente el castigo o impacto de estas es mayor que el permitir las dentro de un espacio controlado. Espero como Ingeniero Comercial y emprendedor que podamos mejorar el trabajo de las personas y calidad de vida, comprendiendo que todos somos distintos y que necesitamos espacios para la reflexión y recreación y no solo producción.

Adicionalmente tal como comente anteriormente en las estrategias para reducción del estrés por parte de los trabajadores, recomiendo que las organizaciones apliquen una estrategia comunicacional que apunta a motivar a los trabajadores a que realicen alguna de las actividades que recomendé, tales como deportes, meditación, terapias alternativas, entre otras actividades que pudiesen mejorar estados de ánimo en las personas es así que las estrategias por parte de la organización finalmente se compone de 4 ejes:

- 1- Capacitaciones líderes de equipo sobre violencia en el trabajo.
- 2- Estrategia de reducción del estrés liderada por la organización.
- 3- Estrategia de análisis de conductas contraproductivas y evaluación de castigos
- 4- Estrategia comunicacional para incentivar actividades de reducción del estrés en los colaboradores.

5.2 Recomendaciones para trabajadores

Las siguientes recomendaciones para trabajadores tienen por finalidad que las organizaciones puedan incentivarlas en sus colaboradores, el comprender que cualquier estrategia de cambio de actitudes o comportamiento comienzan desde la organización y el rol de esta debe ser activo para que se genere el cambio, propongo primeramente comprender desde las organizaciones que actividades pueden ayudar a mejorar la calidad de vida de los trabajadores en su tiempo para posteriormente incorporar una estrategia de cambio desde la organización.

Pude ver en algunas de las entrevistas que se relata que sus parejas han sido un gran apoyo para los momentos de estrés, ayudándoles en otras responsabilidades ya sean del hogar o familiares como el cuidado de los hijos y contención cuando llegan de mal ánimo o quieren comentar lo que les ha sucedido en el día. Mientras que los entrevistados que no cuentan con ese apoyo optan por realizar otras actividades como deportes o terapias para disminuir su nivel de estrés.

Existen conductas que pueden disminuir nuestra carga de estrés, pero que para que éstas sean efectivas, deben considerar otros factores como lo son las condiciones laborales y relaciones interpersonales. Es así que vimos a personas que cuentan con alguna pareja o persona que los entienda y contenga, logran disminuir su carga de estrés siendo un factor bastante relevante dado que algunas empresas buscan ciertos perfiles para sus cargos, por otro lado, las personas solteras en nuestras entrevistas realizan actividades extracurriculares como deportes o terapias que logran disminuir su nivel de estrés también. Esto sugiere un cambio en la manera de relacionarnos y comprender las relaciones dentro de las empresas y también con la familia. Logré identificar que existen diversas formas de controlar nuestra carga de

estrés, pero aún así, las personas que cuentan con un apoyo emocional de su pareja logran contener de igual forma que si estuviesen realizando alguna actividad deportiva o extracurricular para liberar esa energía.

Tal como vimos en el marco teórico el estrés supone no solo una carga mental, sino física, es así que dolores musculares o sentimiento de cansancio es habitual en personas con alto estrés, es así que propongo con la finalidad de mejorar el ambiente laboral entre las personas es que tanto para trabajadores y más aún para cargos de liderazgo el practicar alguna de las actividades que ayudan a disminuir la carga de estrés con la que cuentan:

1. Practicar algún deporte que suponga liberación de carga física, si es posible practicar y se cuenta con la condición física, es muy importante que los trabajadores comprendan que estas acciones pueden ayudar a disminuir los efectos del estrés habitual, es usual que médicos recomienden estas acciones pues nuestro cuerpo libera sustancias químicas producidas naturalmente como las endorfinas y dopaminas que nos ayudan a liberar tensiones musculares y por consecuencia mentales.
2. Meditar sobre el día y cómo es que los sucesos durante éste nos afectaron, el hacer presente situaciones que nos hayan sucedido durante el día nos ayudará a comprender por qué otras personas y nosotros mismos reaccionamos como lo hicimos, esta introspección nos ayudará a comprender cómo nos afecta y qué se puede hacer para que esto cambie. Este punto a diferencia del anterior no supone liberar energía mediante el ejercicio muscular sino mental y de esta forma lograr comprender de mejor manera algún suceso que nos sea relevante para el funcionamiento del cargo. Se sugiere al igual que la actividad anterior practicarla regularmente durante la semana con la finalidad de enfocarnos durante el día en algo distinto a nuestras labores cotidianas.
3. Realizar alguna terapia alternativa (Acupuntura o alguna Medicina Natural), nos ayudará a mejorar nuestros niveles de estrés, como ya nombramos anteriormente, una de las consecuencias del estrés es que supone una alta carga para el cuerpo de las personas, puede poner músculos tensos, provocar dolores de estómago entre otras afecciones, es por esto que si no se cuenta con la condición física para poder practicar

algún deporte es que propongo que se utilice alguna terapia alternativa que ayude a mejorar esta carga física que puede suponer nuestro trabajo y el diario vivir.

Estas 3 actividades se pueden realizar en su conjunto durante la semana, o practicar solo alguna podría ayudar a los trabajadores a liberar tensiones laborales y por ende mejorar el ambiente laboral, vemos que para cargos que cuentan con personal a cargo el mantener niveles de estrés estables sugiere una buena mantención de la carga de estrés que podría estar generando en su equipo, entre menos carga o estrés innecesario les genera al equipo, hace que se enfoquen en las metas y no pierdan el foco por situaciones tensas o que no ayudan a avanzar hacia las metas.

Recomiendo que en el caso de los trabajadores que deseen realizar estas actividades, primeramente evalúen su capacidad física, tal como ví en los entrevistados los de mayor edad, preferían realizar meditación o terapias que no significan mucho esfuerzo físico, pues podemos comprender esto debido que con los años las actividades físicas pueden complicar.

Cualquiera sea la estrategia que se ocupe para reducir el estrés por parte de la persona debe comprender que esto no soluciona el problema de raíz, pues estas estrategias son una ayuda para que tengan un catálogo de actividades que pueden ayudar a mejorar su nivel de estrés y por ende su salud. Desde una mirada organizacional, se pretende que las organizaciones incentiven en sus trabajadores este tipo de actividades, pues suponen una ayuda a la mantención de los niveles de estrés, es así que en las paginas siguientes se realiza una evaluación de una estrategia comunicacional para motivar estas actividades en los colaboradores y así complementar las recomendaciones para las organizaciones que a continuación describo.

5.3 Evaluación estrategias Organizacionales

Con la finalidad de lograr identificar un camino para las organizaciones para que puedan aplicar las estrategias propuestas, es que propongo un sistema de evaluación en base a 3 ejes permitiendo ayudar a los involucrados identificar si la misión, visión y objetivos de las organizaciones se alinean al plan, evaluar costos al igual que beneficios o riesgos de aplicar una estrategia de cambio.

Para poder organizar las estrategias para la organización es que procedo a evaluarlas bajo 3 tipos de juicios (Juicio de oportunidad, Juicio de aceptabilidad y juicio de factibilidad).

Juicio de Oportunidad: Responde a si la estrategia es oportuna, queriendo decir si es el momento adecuado para realizarlas, analizando si los objetivos fueron definidos y orientados tras un análisis interno y externo de los negocios.

Esto supone para las organizaciones que deben evaluar si es oportuno realizar las estrategias planteadas.

Juicio de aceptabilidad: Responde a las preguntas sobre si los resultados que se esperan son relevantes para la organización, si son coherentes con la misión, visión y cultura organizacional y cuáles serían los riesgos tanto críticos como administrables de realizar estas estrategias.

Juicio de factibilidad: Responde a las preguntas si existen recursos y capacidades disponibles para realizar las estrategias y si es factible cumplir el cronograma para cumplir con los objetivos planteados.

Estrategia Organizacional 1 (Generar un espacio de distensión ya sea para discusión o para liberar energía mediante actividad física 1 vez a la semana, 1 a 2 Horas x Semana)

Estrategia Organizacional 2 (Evaluar las conductas y castigos con tal de definir si es mejor castigar ciertas conductas o no)

Evaluación Estrategias	Estrategia Organizacional 1	Estrategia Organizacional 2
Juicio de Oportunidad	<p>Dependerá obviamente de cada organización, requiere comprender si efectivamente los empleados necesitan este espacio, recomiendo que vean que está haciendo la competencia, ver si en la industria hay empresas que dedican tiempo a estos espacios y cómo es que lo hacen.</p>	<p>Entre antes evaluemos, mejor, si las conductas que actualmente tienen los colaboradores son problemáticas para la organización o el castigo y consecuencias de estas son peores, es que claramente es una oportunidad el conocer el porqué de ciertas acciones y si estas disminuyen la productividad o no.</p> <p>Al igual que en la estrategia 1 recomiendo que se evalúe como es que las otras organizaciones castigan o evalúan estas conductas para así tener una base de cómo podemos realizar la investigación y que tipo de castigos o no se están realizando, es bien relevante el realizar este “Benchmarking” que ayuda a ver no solo que está haciendo la competencia respecto a este tema sino cuánto está invirtiendo en ello.</p>
Juicio de aceptabilidad	<p>En la actualidad más empresas destacan los beneficios no financieros que aportan a la compensación que se les brinda a los colaboradores, en este sentido el mejorar las condiciones de trabajo es vital para el éxito de esta estrategia, se busca una mejor conciliación entre la vida personal y laboral, se busca lograr disminuir la carga de estrés y por ende mejorar condiciones laborales.</p>	<p>¿Cuáles serían los riesgos críticos de realizar esta investigación interna?</p> <p>Cualquier investigación que intente recopilar conductas en los empleados puede generar ansiedades en ellos, el explicar el porqué se está realizando una investigación es crucial para disminuir ansiedades que se pudiesen generar, el tener claro del porqué se está haciendo y el porqué es relevante para colaboradores</p>

	<p>Debemos revisar la Misión, Visión y Objetivos de la organización y cómo se relaciona a los objetivos de esta estrategia, en este sentido el optar por esta estrategia implica el generar espacios y mejorar las condiciones para los trabajadores, vemos que si dedicamos un tiempo a la semana para esto en el cual no se estará produciendo activamente los bienes y servicios que se generan pero se está produciendo mejoras organizacionales y al estado de ánimo de las personas lo cual implica una menor carga energética y por ende menores acciones contraproductivas.</p>	<p>,así entiendan que la investigación tiene por objetivo el mejorar las condiciones laborales hacia ellos.</p> <p>En este caso revisar la misión, visión y objetivos es esencial para que cualquier investigación que se lleve a cabo con los empleados signifique que tiene por objetivo lograr la misión y visión de la organización.</p>
<p>Juicio de factibilidad</p>	<p>Si se cuenta con personal encargado del área de bienestar se debe derivar a ellos, pues revisar cuánto cuesta monetariamente y evaluar cuáles serán los beneficios al realizar estas actividades.</p> <p>De no existir los recursos y capacidades suficientes evaluar que se necesita para poder realizar, si es un tema de presupuesto, tiempo o personal suficiente.</p> <p>Para evaluar los costos se debe preguntar cuántas horas al mes se realizara estas actividades, la estrategia propuesta supone al menos 1 vez a la semana,</p>	<p>¿Existen recursos y capacidades disponibles?</p> <p>El costo de revisar estas conductas en nuestros colaboradores supone definir un tiempo determinado, ya sea 1 semana donde se anotarán todas las conductas que los colaboradores realizan, consecuencias y castigos. Esto puede suponer que se necesitaría una persona que no solo realizará la recolección de datos sino también el análisis posterior, se puede optar por colocar a una persona a cargo de esta labor, se puede tercerizar a alguna empresa especialista que haya realizado</p>

	<p>podemos definir el día viernes 1 hora lo cual implicaría 4 horas al mes las cuales no se estaría produciendo, se suma a esto el costo de incorporar elementos como algún profesor o tutor que ayude a generar dinámicas entretenidas y que apunten a distender y mejorar el trabajo en equipo y liberar carga que pueda haberse generado en la semana.</p>	<p>este tipo de investigaciones, pues su expertis supone una ventaja debido a que ya conocen que es lo que está haciendo el mercado.</p>
--	---	--

La estrategia propuesta en el capítulo 5.1 Recomendaciones para organizaciones n°1 Capacitación a jefaturas sobre violencia en el trabajo podemos evaluarla de igual manera que la propuesta 1 (Generar un espacio de distensión ya sea para discusión o para liberar energía mediante actividad física 1 vez a la semana, 1 a 2 Horas x Semana), pues la capacitación se puede definir en un horario cada cierto tiempo, por ejemplo (1 hora al mes o cada 2 o 4 horas cada 2 meses), esto dependerá de la necesidad y capacidad que tiene la organización para disponer de horas para esta labor.

Primeramente se procede a evaluar su factibilidad, en donde se debe preguntar si estamos o no en el momento adecuado para realizar una capacitación de esta índole, se realiza la misma recomendación que en la estrategia n°2 Definir espacios de distensión, pues dependerá obviamente de cada organización, requiere comprender si efectivamente los empleados necesitan este espacio, recomiendo que vean que está haciendo la competencia, ver si en la industria hay empresas que dedican tiempo a estos espacios y cómo es que lo hacen.

Para evaluar su aceptabilidad, preguntas sobre si la estrategia se logra alinear a la misión, visión y objetivos es crucial en este sentido, pues debemos estar al tanto si los líderes están motivados a incluir este tipo de capacitaciones en su horario, finalmente se analiza la factibilidad, en donde analizar cuáles serían los costos de realizar una estrategia de este tipo, si existe personal capaz de realizar esta labor o podemos tercerizar la capacitación a una consultora son preguntas que nos podemos hacer para lograr evaluar una estrategia de este tipo y su impacto en la organización, es así que realizo las mismas recomendaciones tanto

para la estrategia de capacitación y para la estrategia de generación de espacios, claramente su objetivo es distinto, pero podremos realizarnos las mismas preguntas para así definir una mejor ruta para su aplicación.

De igual manera podemos evaluar la estrategia comunicacional que las organizaciones pueden aplicar para motivar que los empleados para realizar las actividades sugeridas de manera constante y realizando los beneficios que tendría esto para su vida personal. Esta estrategia de comunicación se aplica de igual forma para incentivar las actividades de investigación sobre las conductas contraproductivas y las actividades grupales que se podrían proponer.

Evaluación de estrategia de comunicación

Objetivo estrategia comunicacional: Incentivar las estrategias para reducción del estrés tanto individual como organizacional.

Tareas: Evaluar costos, tiempos e involucrados para el éxito de la estrategia.

*Recomiendo involucrar al departamento de marketing para ver cuáles plataformas se pueden ocupar para esta comunicación interna de la organización, departamentos de bienestar del área de gestión de personas y finanzas para la evaluación y procesos administrativos y de negociación empresas de marketing.

Juicio de Oportunidad: Definir cuándo y si en todos los departamentos se realizará es esencial para esta estrategia, podemos ver que en algunas áreas ciertas fechas son intensas, por ejemplo en contabilidad a fin de año, meses antes podrían suponer que llegan de mejor manera a esta fecha, con mejores niveles de estrés, si se realiza posterior a esto podría significar que se puede disminuir cierta carga de estrés que esta fecha pudo haber generado en los trabajadores.

Juicio de aceptabilidad: El realizar una estrategia comunicacional puede suponer agregar mayor estrés en las personas que no entienden o comprenden bien el sentido de esta, es bien importante que esté bien explicada y vaya de la mano con la misión y visión de la organización, puede ser que si les proponen a ciertos grupos de personas que hagan deportes

u otras actividades no entiendan porqué e incluso se sientan mal por no poder hacerlo mientras que otros sí.

Juicio de factibilidad: Los recursos en una estrategia de comunicación como esta, en organizaciones de gran tamaño pueden suponer una inversión considerable. Posters, mailing, horas para charlas, páginas web u otros medios para comunicar suponen distintos costos. Propongo evaluar acorde al público que se quiere llegar y el presupuesto disponible para definir que estrategia se puede seguir. En este aspecto es importante involucrar al departamento de finanzas o compras quienes pueden dar una mirada más cercana de cuánto podría costar una estrategia comunicacional en cuanto a su valor económico, mientras que el departamento de bienestar al igual que marketing nos pueden dar sus apreciaciones para evaluar el impacto que podrían tener en las personas y qué estrategias podrían ser mejores para que la comunicación sea efectiva y logre los objetivos planteados.

Es así que, para finalizar este capítulo de evaluación de las estrategias para el cambio dentro de la organización, se evaluó tanto las 2 estrategias organizacionales, además de una estrategia comunicacional para estas y para lograr un cambio de pensamiento en las personas respecto de actividades que pueden realizar para mejorar su calidad de vida.

Gestiones Operacionales y del Negocio para la aplicación de las estrategias

Tras ver un análisis sobre si las estrategias pueden ser aplicadas o no para el negocio, su aplicación depende de la industria y de la situación por la que esté pasando la organización, en este capítulo realizaré recomendaciones para las gestiones operacionales, para que las organizaciones puedan aplicar las sugerencias anteriormente realizadas.

En primer lugar, recordaremos que son las 4 estrategias organizacionales que se sugirieron (Capacitación a Jefaturas sobre violencia en el trabajo – Generar espacios para reflexión – Investigar el tipo de conductas contraproductivas que se realizan en el trabajo – Estrategia comunicacional para concientización sobre temáticas en empleados y logro de las estrategias anteriores)

Sugiero los siguientes pasos para una organización grande + 1000 Empleados:

- 1- Preguntarse: ¿Es necesario el proyecto? En esta sección el haber realizado un análisis de juicios de oportunidad, factibilidad y aceptabilidad ayudará a responder esta pregunta.

Cualquier proyecto que implique un gasto de energía y recursos en una organización requiere que nos preguntemos si realmente es necesario, una de las primeras reglas básicas en la economía es conocer el costo de oportunidad de algo, pues el identificar si efectivamente tendremos un beneficio que esta por sobre los costos de realizar una investigación, capacitación, gestión o cualquier estrategia que queramos aplicar a nuestra organización.

Para lograr identificar el costo de oportunidad, podemos preguntarnos en base a los tipos de juicios tal como se mostro en los ejemplos que se dieron anteriormente, pues estos nos ayudan a situarnos en un pensamiento racional en base a 3 factores que pueden afectar nuestro proyecto y en la medida que nos sirvan para comprender la magnitud de lo que se requiere para la organización, es ideal. Es distinto realizar esta estrategia para una empresa de 50 empleados que una de 10.000 empleados.

- 2- Análisis de los recursos disponibles: Dinero, personal, capacidades, análisis de las gerencias involucradas. Este primer punto debemos realizar una proyección del costo en base a todas las unidades de negocios que se vean involucradas en un proyecto de tal magnitud.

En compañías grandes, tendremos áreas de apoyo y propias de las operaciones del negocio, una estrategia que implique realizar una investigación, capacitación, creación de espacios o campaña comunicacional, tendrá que incorporar a áreas de recursos humanos quienes deberían de liderar estas estrategias de cambio, pues tanto las áreas de capacitaciones como beneficios son administradas por tal área, adicionalmente es necesario una persona que pueda evaluar los costos que se pueden incurrir, un especialista de finanzas puede ser de gran ayuda para conocer mejor que tipo de costos se ajustarían a las necesidades de la organización.

Existen tareas que se pueden realizar internamente en la organización mientras que otras se pueden tercerizar a empresas especialistas en lo que se necesita. Para la realización de una investigación sobre conductas contraproductivas en el trabajo al igual que de una capacitación sobre violencia laboral a las jefaturas o una estrategia para la reducción del estrés en los colaboradores, se debe considerar si existen las habilidades internamente para poder capacitar a alguien o a un grupo de personas acorde a las necesidades presentes, en caso de no tener las condiciones y habilidades recomiendo buscar a una empresa especializada en Recursos humanos o Gestión de personas que pueda realizarlas y asesorar en todo el proyecto.

En cuanto a la aplicación de una estrategia comunicacional trabajar en conjunto con el departamento de marketing es ideal, pues ellos pueden asesorar de mejor manera las herramientas visuales y de promoción para el éxito de la campaña comunicacional.

En una organización de más de 1000 colaboradores, el costo de realizar capacitaciones, estrategias comunicacionales o actividades que supongan espacios comunes o profesores que capaciten tienen diversos costos y ganancias que deberían ser evaluados en su conjunto por distintas áreas. Un especialista que entienda de costos y los procesos de iniciar una estrategia de tal magnitud, ayudará a gestionar y avanzar en la medida que agregue valor con información sobre organizaciones que hayan realizado estrategias similares, análisis de posibles costos de tercerizar ya sea parte de los procesos de marketing o parte de los procesos de recursos humanos, dadas las condiciones de la organización.

A modo de resumen de esta sección les entrego la siguiente tabla para que sirva de guía para poder evaluar esta sección.

Gerencias Involucradas	Personal Involucrado	Cargos involucrados	Tercerizar
Marketing	2	Jefe campañas Analista Marketing	Publicista Imprenta
Recursos Humanos	3	Jefe recursos Humanos Analista de Beneficios Analista de Capacitaciones	consultoría RRHH

Finanzas	1	Analista de Licitaciones o Evaluaciones	No aplica
----------	---	---	-----------

- 3- Seguimiento, análisis de metas y objetivos, en este punto sugiero colocar una planilla de seguimiento, respecto a las estrategias planteadas, siguiendo con el ejemplo de una organización grande, con una planificación bien acotada, en un plazo de 3 meses podríamos implementar un proyecto que incorpore 3 etapas, primeramente un análisis interno de la organización y sus trabajadores, este puede ser realizado tanto internamente como externo, en caso de realizar externamente deberíamos incorporar antes de la tarea de evaluación de recursos y necesidades de la organización, una externalización para esta tarea, en caso contrario realizar de manera interna, a continuación una planilla de ejemplo Carta Gantt la cual ayuda a identificar responsables, tareas, y tiempo estimado para la realización de estas.

CARTA GANTT			2021														
			ENERO				FEBRERO				MARZO						
Proyecto: Estrategia Tesis (Evaluación - Capacitación - Estrategia comunicacional)			S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Partes interesadas: Gerencia de Recursos Humanos - Gerencia de Marketing - Gerencia de Finanzas			E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Fecha de inicio: 01 - 01 - 2021 (3 Meses)			M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Fecha de término: 01 - 04 - 2021			A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Actividades	Responsables	Duración (semanas)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Inicio del proyecto	RRHH - FINANZAS	2	A	A													
Evaluación Recursos y necesidades de la organización	FINANZAS-RRHH	2															
Campaña de levantamiento de datos	RRHH-MKT	2															
Análisis y conclusiones de resultados	FINANZAS-RRHH-MKT	3															
Campaña comunicacional 1 (Capacitaciones)	MKT-RRHH	3															
Contratación consultoras externas o conformación equipo interno	FINANZAS - RRHH - MKT	3															
Creación espacios para reflexión	FINANZAS - RRHH - MKT	3															
Realización capacitaciones Jefaturas	RRHH	3															
Campaña Comunicacional 2 (Estrategias reducción estrés en empleados)	MKT-RRHH	7															
Feedback colaboradores	RRHH-MKT	3															
Presentación resultados campaña	RRHH-MKT-FINANZAS	1															

Finalmente a modo de resumen realice la siguiente tabla que nos muestra las estrategias sugeridas para mejorar el nivel de estrés tanto en los colaboradores como en la Organización.

TRABAJADORES		ORGANIZACIONES	
RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO

<p>Practicar algún deporte que implique esfuerzo físico.</p>	<p>Liberar energía para lograr un nivel de estrés controlable.</p>	<p>Capacitación a líderes sobre violencia.</p>	<p>Lograr que los jefes de equipos identifiquen conductas que puedan estar cometiendo y que no ayudan a mejorar los niveles de estrés, sino por el contrario pudiesen estar generando malestar en los colaboradores.</p>
<p>Meditar sobre alguna dinámica o algún problema en el trabajo.</p>	<p>Razonar en un ambiente controlado sobre una temática, liberar energía negativa que podría tener respecto a ciertas temáticas.</p>	<p>Crear espacio durante la semana para que los empleados puedan descargar la energía contenida que pudiese estar generando un malestar en ellos. Ya sea con una actividad física, de relajación o de conversación en donde pudiesen contar algún evento o suceso que lo acompleja en el trabajo.</p>	<p>Lograr liberar energía que tienen los empleados, generar espacios donde ellos puedan expresarse sintiéndose en un ambiente seguro. Estos espacios apuntan a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, pues el dedicar una hora a la semana para realizar una actividad grupal puede tener varios efectos positivos como puede ser mejorar relaciones intragrupal, descargar energía que se pudo haber generado durante la semana,</p>

Realizar alguna terapia alternativa (Meditación, Terapias de acupuntura, terapias electromagnetismo, entre otras)	Reducir el nivel de estrés, se puede lograr al realizar una actividad que esté enfocada en la relajación y mejoramiento de las tensiones provocadas no solo en el trabajo sino en el diario vivir.	Evaluar las conductas contraproductivas que se están generando en su organización y los castigos que se están aplicando con la finalidad de reconocer que acciones o consecuencias pudiesen estar generando mayor nivel de estrés en los trabajadores.	Reconocer las conductas dañinas vs conductas que puedan estar ayudando a los trabajadores a disminuir su nivel de estrés, para así evaluar si es mejor castigar esa conducta o no.
		Generar una estrategia comunicacional para incentivar actividades que ayuden a reducir estrés en los trabajadores.	Lograr motivar a los colaboradores a incluir dentro de su diario vivir, actividades que ayuden a disminuir el nivel de estrés con el que se cuenta.

6- RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS

Con tal de poder realizar una recomendación para futuros investigadores de este fenómeno es que primero debo analizar cuáles fueron mis limitantes como investigador y que aspectos propios de la investigación son interesantes a analizar, a esto agregaré tópicos y aspectos que podrían agregar valor al mundo académico.

Debido a las limitaciones de este proyecto de tesis, desde el tiempo limitado de realización propio de una tesis de postgrado, dificultad para conseguir entrevistas en periodo de cuarentena dadas la pandemia de COVID durante este año 2020, poca experiencia como investigador en el análisis de investigaciones del área de Recursos Humanos, pues mi experiencia como ingeniero tiene mayor relación con los negocios, ventas y compras. Es así que mi experiencia se limita a los cursos y experiencias que tuve durante mis estudios del magister de gestión de personas en donde se realizaron análisis de casos y consultorías a organizaciones donde se pusieron en práctica varios de los temas y estrategias las cuales fueron expuestas en este documento.

La metodología de realización (estudio realizado en 1 vez en el tiempo versus un estudio diario), el cual podría recabar información sobre el estrés y conductas contraproductivas contenidas en un periodo de tiempo fijado, podría ayudar a recabar una mayor cantidad de información sobre esta relación y desde otra mirada, el cual podría ser un análisis cuantitativo de esta relación en la cual se puede aplicar una encuesta, si bien las entrevistas las cuales tienen un periodo de extensión aproximada de 1 hora, estas se realizaron en una semana la cual significó no solo realizar la entrevista sino contactar y coordinar los horarios, recomiendo a los futuros investigadores tener en consideración estos aspectos, pues pueden apostar por adentrarse más en esta relación desde un punto de vista cualitativo, pero también se puede abordar desde un punto de vista cuantitativo.

Para futuras investigaciones que puedan realizar una captación de participantes mayor para enriquecer la información que podemos obtener sobre esta relación, se aconseja a los investigadores realizar una investigación en plazos de tiempo mayor, lograr una cantidad de participantes que permita obtener resultados que demuestren efectivamente el transcurso y dirección de las relaciones entre estas conductas. Dadas las dificultades de investigación contadas en párrafos anteriores es que solo pude contar con 10 entrevistas.

El adentrarse inclusive en análisis sobre los efectos entre CWB-I (Conductas que afectan a individuos) y CWB-O (conductas que afectan a organizaciones) y cuál es su relación con estrés, se ve que estos dos bloques podrían influir de distinta manera en el estrés individual, por lo que analizar cómo influyen en el nivel de estrés conductas hacia los individuos podría

ser de gran ayuda para comprender efectivamente el alcance en las personas y también en las organizaciones.

Ya en el marco bibliográfico se adhiere a las conductas que atentan a los individuos una mayor carga en el estrés, el adentrarse en ambos tipos de conductas con un estudio longitudinal puede agregar valor a los modelos actuales, pues se entiende que la carga de estrés en el tiempo es distinta y puede afectar de distinta manera a las personas durante el tiempo transcurrido, por lo que un estudio que se lleve a cabo durante varios días, puede ayudar a comprender efectivamente si las conductas contraproductivas son causa y/o efecto logrando como resultado una liberación o generación mayor del nivel de estrés.

El comprender de mejor manera cómo estas acciones influyen en los individuos en el corto plazo y también en el mediano plazo, pues estas acciones generan en el momento inmediato alta carga de estrés como lo son las agresiones a diferencia de una conducta que puede ser más repetitiva como lo es estar en el celular u ocupar mal el tiempo laboral.

Recomiendo a los investigadores que deseen adentrarse en este fenómeno, que logren comprender efectivamente cuales son las causas y efectos bajo distintas condiciones ambientales de estos fenómenos, el lograr entender bajo qué condiciones las conductas contraproductivas se comportan como causa y bajo que otras se comporta como efecto, al igual que el estrés, donde el conocer bajo cuáles condiciones será el producto o el productor de estas actitudes en el trabajo.

Finalmente el conocer todos los factores que influyen en esta relación es de vital importancia, por lo que identificar condiciones individuales que podrían estar afectando la percepción de los individuos a la hora de evaluar cómo es que los afectan ciertas situaciones en el trabajo será de ayuda a las investigaciones futuras al comprender que posibles diferencias ya sean sociodemográficas, sexuales, étnicas, entre muchas otras que podrían estar afectando la comprensión de estos fenómenos y por ende la carga que supone a cada persona.

7- CONCLUSIÓN

Los resultados de la tesis pretenden explorar la relación y los efectos del estrés y las conductas contraproductivas, nos abre una nueva mirada hacia los efectos de este y sus causas, en la tesis exploré en la bibliografía de estrés y CWB's, para lograr comprender el grado de investigación y foco para estos tópicos, lo que me ayudo bastante para lograr el objetivo principal de esta investigación de explorar las relaciones entre estos fenómenos.

Se corrobora que efectivamente hay acciones que pueden estar actuando como reguladores de los estados emocionales en las personas, mostrando una relación circular entre estresores y CWB's, las cuales pueden no solo influir negativamente en las personas tal como se creía en la bibliografía vista hasta la actualidad, sino que también existe un efecto positivo al incurrir en estas lo cual sugiere que se necesita una mayor comprensión de este fenómeno por parte de las organizaciones, pues ciertas actividades que actualmente se castigan por parte de estas podría estar siendo más perjudicial que el mismo hecho.

De las entrevistas realizadas pudimos explorar algunas conductas contraproductivas que pueden explicar en parte la relación existente entre estrés y CWB's, como lo son el estar conectado en redes sociales o realizar labores extracurriculares en el lugar de trabajo. Logré identificar que puede haber una tendencia a no afectar a las personas que cuentan con una meta establecida y saben lo que deben producir, mientras que para las personas que cuentan con una dinámica de trabajo por horas sin metas establecidas pueden tender a adquirir sentimientos de persecución o un mayor estrés al no poder usar el celular o su tiempo como desean.

Se ahondó en algunos mecanismos que pueden ayudar a los trabajadores y a las organizaciones a controlar los niveles de estrés en las personas, entre ellos el deporte el cual como ejemplo ayuda a liberar energía mediante mecanismos fisiológicos que nos ayudan a liberar tensiones, u otras actividades como la meditación o encontrar alguna terapia que nos ayude a controlar efectivamente el nivel de estrés para no incurrir en conductas contraproductivas que pudiesen generar un gran malestar ya sea en una persona o en la organización.

Claramente se logró ver en la bibliografía la relevancia para las organizaciones y en específico para el área de gestión de personas, el comprender efectivamente cómo es que actúan las personas en el trabajo, y el porqué de estas, identificar causas y consecuencias podrá ayudar a las organizaciones a obtener mejores rendimientos de sus recursos humanos, el conocer a sus trabajadores es esencial hoy en el mundo de las empresas, pues son estas quienes les agregan valor a estas.

En mi vida estudiantil ya aprecie en parte estos fenómenos y cómo ejercían presión sobre los resultados en mis estudios, claramente en el transcurso de esta misma tesis me ví experimentando conductas contraproductivas que si bien son tipificadas como tal, cómo lo es estar en celular, el estrés que podría estar provocándome estaba pudiendo ser liberado con ocupar mi mente en redes sociales, sacándome del contexto del estudio para poder despejar mi mente y así poder retomar de mejor manera las ideas y poder plasmarlas en este documento.

Adicionalmente cómo profesional la tesis me ayudó a comprender de mejor manera cómo pueden estos estados afectar mis labores como trabajador en una organización. El saber que ciertas conductas pueden gatillar una mejoría en mi estado de ánimo o que ciertas acciones pueden generar estrés en mis compañeros, es que es interesante para mí el seguir explorando estos fenómenos en mi vida laboral.

Tras identificar la relación entre estrés y conductas contraproductivas se propuso una serie de estrategias que apuntan a generar un cambio desde las organizaciones y a nivel individual. Estas funcionan como una guía inicial para las organizaciones que deseen tener un rol activo en mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. Adicionalmente se evaluaron en términos de factibilidad, aceptabilidad y oportunidad, así las organizaciones que incluyan alguna de las estrategias pueden usar como guía estas sugerencias.

Se concluye esta tesis dejando una serie de preguntas para las investigaciones futuras en donde identificar por ejemplo si las personas con algún grado de apoyo emocional pueden o no tener un mejor control del grado de estrés y por ende menores conductas contraproductivas, o por el contrario que se genere un mayor nivel de estas, de igual forma se puede esperar que se evalúen acciones contraproductivas y cuál es el efecto real para las

organizaciones y su entorno, con la finalidad de evaluar si efectivamente existen acciones que disminuyan el nivel de estrés por sobre el detrimento que pudiese estar generando.

Finalmente concluyo estas tesis abriendo la posibilidad de explorar estos fenómenos, sin lugar a duda nos seguirán dando que hablar en futuras investigaciones, por lo que incito a académicos a adentrarse en este ámbito de las investigaciones de la gestión de personas y que les dará un gran valor a las teorías actuales.

8- BIBLIOGRAFÍA

Beehr, T. A., Johnson, L. B., & Nieva, R. (1995). Occupational stress: Coping of police and their spouses. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 3-25.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349

Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 410.

Bodankin, M., & Tziner, A. (2009). Constructive deviance, destructive deviance and personality: how do they interrelate?. *Amfiteatru Economic Journal*, 11(26), 549-564.

Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same?. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145.

Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 65(3), 177-184.

Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of workplace behavioral health*, 21(2), 89-97.

Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy?. *Journal of applied psychology*, 92(3), 666.

Diefendorff, J. M., & Mehta, K. (2007). The relations of motivational traits with workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 967.

Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, 9(1), 47-53.

- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annu. Rev. Psychol.*, *55*, 745-774.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration–aggression. *Journal of organizational behavior*, *20*(6), 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, *59*(3), 291-309.
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of management*, *17*(2), 235-271.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (Eds.). (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage.
- Griffin, M. A., & Clarke, S. (2011). Stress and well-being at work.
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional work behaviors in organizations. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, *65*.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, *11*(1), 30-42.
- Ho, V. T. (2012). Interpersonal counterproductive work behaviors: Distinguishing between person-focused versus task-focused behaviors and their antecedents. *Journal of Business and Psychology*, *27*(4), 467-482.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, *7*(1), 53-75.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Preston, C. (1982). Occupational stress, Type A behavior, and physical well being. *Academy of Management Journal*, *25*(2), 373-391.
- Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 9, pp. 311-365). Greenwich, CT: JAI Press.

Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 126.

Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations.

Kaplan, H. B. (1975). *Self-attitudes and deviant behavior*. Goodyear.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly, 285-308*.

Krantz, D. S., Grunberg, N. E., & Baum, A. (1985). Health psychology. *Annual review of psychology, 36*(1), 349-383.

Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American psychologist, 46*(4), 352.

Lazarus, R. (1995). Psychological stress in the workplace. In R. Crandall & P. L. Perrewé (Eds.), *Occupational stress, a handbook*. Washington, DC: Taylor & Francis.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer Publishing Company.

Levenstein, S., Prantera, C., Varvo, V., Scribano, M. L., Berto, E., Luzi, C., & Andreoli, A. (1993). Development of the Perceived Stress Questionnaire: a new tool for psychosomatic research. *Journal of psychosomatic research, 37*(1), 19-32.

Levine, E. L. (2010). Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. *Human resource management Review, 20*(1), 4-17.

Levy, T., & Tziner, A. (2011). When destructive deviance in the workplace becomes a liability: A decisional behavioral model. *Quality & Quantity, 45*(1), 233-239.

Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of applied psychology, 60*(1), 114.

- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2016). The structure of counterproductive work behavior: A review, a structural meta-analysis, and a primary study. *Journal of Management*, 42(1), 203-233.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of management*, 24(3), 391-419.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management review*, 21(1), 225-253.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. *International handbook of work psychology*. Sage Publications.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational behavior and human performance*, 25(2), 184-215
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.
- Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 635.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815-829.
- Spector, P. E. (1998). A control theory of the job stress process. *Theories of organizational stress*, 153-169.

Spector, P. E., Chen, P. Y., & O'Connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied psychology, 85*(2), 211.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior, 68*(3), 446-460.

Storms, P. L., & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of occupational psychology, 60*(3), 227-234.

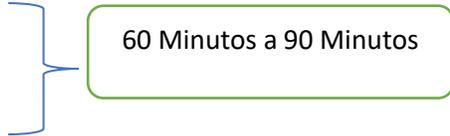
Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.

9- ANEXOS

Anexo 1: “Pauta de Entrevista”

Fuente: Elaboración Propia

Estructura

1. Introducción: 5 min – 7,5 min
 2. Información personal: 15 min – 22,5 min
 3. Estrés y Conductas en el trabajo: 40 min – 60 min
- 
- 60 Minutos a 90 Minutos

*De extenderse un 50% en cada parte de la entrevista, el tiempo total se encuentra entre 60-90 minutos.

1. Introducción (5 minutos -7,5 minutos)

1. Presentación entrevistador: Felipe Arancibia (Ingeniero Comercial, Estudiante magister)
2. ¿Por qué la entrevista?: El objetivo del estudio es reconocer cómo las conductas en el trabajo afectan a las personas y sus comportamientos.
3. ¿Qué tipo de preguntas?: Información personal básica, preguntas relacionadas al estrés que uno presenta actualmente y nuestro desempeño y comportamientos en nuestro trabajo.

2. Información Personal (15-22,5 minutos)

1. Presentación: Nombre, edad,
2. ¿Estás casado(a), soltero(a), viudo(a)?
 - (1) Dependiendo si están casados o en pareja, preguntar acerca de ésta, si le ayuda, ¿se lleva bien con él (ella)?
3. ¿Tienes hijos(as) o Alguien que tienes que cuidar o depende de ti?
 - (1) Dependiendo si tiene hijos(as), preguntar acerca de la edad de éstos, si le ayudan, ¿cuántos son?

4. ¿Trabajando de manera parcial, home office?

3- Estrés y Conductas en el trabajo (40 – 60 minutos)

1. Cuando has tenido problemas familiares, en el trabajo te entienden y te ayudan o solo les importa el trabajo? ¿Cómo te hace sentir eso?
2. ¿Crees que tienes un trabajo estresante o hay personas en el trabajo que son estresantes? ¿Cómo manejas ese estrés?
3. ¿Cuándo estás con hartazgo o muy estresado considerarías que tomas periodos más extensos de descansos del que deberías, o alguna otra acción, por ejemplo ir a comprar seguido o estar mucho tiempo en el celular?
4. ¿Has tenido períodos en algún trabajo en el cual sientes que no estás dando el máximo? ¿Por qué crees que se debió esto?
5. ¿Si me tomo mucho tiempo de almuerzo o descanso me siento perseguido en el trabajo o que me están supervisando demasiado?
6. ¿Cuéntame alguna otra conducta que crees que haces o has hecho que consideras mala o que no se debiese hacer? ¿Por qué la consideras mala?
7. ¿Alguna actitud de un compañero(a) o jefe(a) te ha dado rabia, pena, o generado estrés?
8. ¿Tras discutir o en algún otro momento has hecho o dicho algo a un compañero(a) o jefe(a)? ¿Cómo te sentiste al momento de hacerlo? ¿Lo volverías a hacer?