



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría En Administración

**ESTRÉS LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS  
EN UNA EMPRESA DE MAQUINARIA AGRICOLA.**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración con especialidad Alta Dirección

**Presenta:**

Mario Arnulfo Padilla Ortiz



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

ESTRÉS LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN UNA  
EMPRESA DE MAQUINARIA AGRICOLA.

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración con especialidad Alta Dirección

**Presenta:**

Mario Arnulfo Padilla Ortiz

**Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

**SINODALES**

Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente

Firma

M. en A. Andrés Rafael González Basaldua  
Secretario

Firma

M. en I. Martín Vivanco Vargas  
Vocal

Firma

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar  
Suplente

Firma

M. en A. María Elena Díaz Calzada  
Suplente

Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde.  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración.

Dr. Irineo Torres Pacheco.  
Director de Investigación y Posgrado.

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Mayo / 2014

**México**

## Resumen

La presente investigación se centró en buscar la existencia de una relación entre el estrés laboral y el cumplimiento de objetivos en una organización. La investigación fue no experimental, del tipo transversal y correlacional; teniendo como objetivo general identificar el nivel de estrés (variable independiente) y su relación con el cumplimiento de objetivos en una organización (variable dependiente). Se aplicó una encuesta en la empresa CNH Componentes S.A. de C.V., empresa del sector privado dedicada a la manufactura de componentes metalmecánicos para el ensamble de equipos de construcción y agrícola. CNH Componentes S.A. de C.V. es una empresa del grupo CNHI Global NV que es líder mundial en los negocios de equipos agrícolas y de construcción. Las encuestas se aplicaron a un total de 30 empleados de esta empresa (muestra no probabilística por conveniencia); se aplicó un cuestionario integrado por 31 preguntas. Se observó en esta muestra una mayoría de hombres, con una vida en pareja, nivel de estudios de licenciatura, con dependientes económicos, nivel económico medio, así como que se encuentran entre los rangos de 30 y 49 años de edad. Cabe hacer mención, que dentro de las preguntas sobre estrés laboral el promedio de las respuestas oscila en que rara vez se sienten estresados. Por otra parte el promedio de las preguntas sobre el cumplimiento de los objetivos en la organización arrojó que los empleados encuestados tienen la percepción de que frecuentemente se cumplen los objetivos en esta organización. El análisis de las encuestas mostró como resultado la existencia de una correlación media negativa aceptable, es decir, que se consideró la existencia de una relación entre el nivel de estrés y el cumplimiento de los objetivos en esta organización. Así mismo podemos sugerir como medida de apalancamiento para seguir alcanzando los objetivos organizacionales en esta empresa, la implementación de un sistema formal y estandarizado para el establecimiento, seguimiento y cumplimiento de objetivos para toda la organización, ya que actualmente no existe o no está definido de esta forma.

**(Palabras clave:** Estrés laboral, objetivos organizacionales, correlación)

## Summary

This study centers on the search for the existence of a relationship between work stress and the achievement of objectives in an organization. The research was non-experimental, cross-sectional and correlational. The general objective was to identify the level of stress (independent variable) and its relationship to the achievement of objectives in an organization (dependent variable). A survey was done in the company CNH Componentes S.A. de C.V., a private sector company that manufactures metal-mechanic components for assembling construction and agricultural equipment. CNH Componentes S.A. de C.V. is part of the CNHI Global NV group, a world leader in the business of construction and agricultural components. The surveys were carried out with a total of 30 employees of this company (non-probabilistic convenience sampling). A questionnaire with 31 items was used. The sampling was made up of a majority of men living with their spouses or companions, university level education, with financial dependents, middle class and between the ages of 30 and 49. It should be mentioned that regarding the questions about work stress, the average answer was that they rarely feel stressed. The mean of the question regarding the achievement of objectives in the organization demonstrated that the employees surveyed have the perception that the objectives of this organization are frequently met. As a result, the analysis of the surveys showed the existence of an acceptable negative mean correlation; in other words, it was considered that there was a relationship between the stress level and the achievement of objectives in this organization. We suggest, as a means for assuring the on-going achievement of organizational objectives in this company, the implementation of a formal and standardized system for establishing, following-up and achievement the objectives for the entire organization. At present this does not exist or is not defined in this manner.

**(Key words:** Work stress , organizational objectives, correlation )

## **Dedicatorias**

A mi esposa Barbara Sánchez. Por tu paciencia, tu comprensión y tu tiempo para que Yo pudiera cumplir con el mío. Tu motivación me impulso a tomar este reto y haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Ahora solo puedo decirte que este trabajo lleva mucho de ti. Gracias por estar a mi lado, te amo!

A dos personas importantes en mi vida, que siempre están listas para brindarme toda su ayuda y amor:

Mis padres: Consuelo Ortiz y Arnulfo Padilla.

A esas personitas a quiénes con solo mirarme dan luz a mi vida:

Mis hijas: Paula Mariana y Valentina Padilla.

También quiero dedicar a ustedes en agradecimiento a lo que me han apoyado, porque estuvieron conmigo cuando les he necesitado:

Mis Hermanos: Marco Antonio, Adrian y Alejandro Padilla.

Y a Rita Paredes Rincón.

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Dra. Ma. Luisa Leal García, directora de esta tesis, por el apoyo y tiempo que me brindo en la realización de este trabajo. Puedo decir que su guía fue asertiva y calificada para llegar hasta este punto. Gracias!!!

# Índice

<b>Resumen</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>Summary</b>	<b>II</b>
<b>Dedicatorias</b>	<b>III</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>IV</b>
<b>Índice</b>	<b>V</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>VIII</b>
<b>Índice de tablas</b>	<b>X</b>
<b>1. INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Antecedentes sobre el estrés laboral</b>	<b>4</b>
2.1.1. <i>¿Qué es el estrés?</i>	4
2.1.2. <i>Fisiología del estrés</i>	5
2.1.3. <i>Estrés y Emoción</i>	7
2.1.4. <i>Aspecto Cognitivo-Racional del Estrés</i>	7
2.1.5. <i>Estrés y Comportamiento</i>	8
2.1.6. <i>Estrés en la Vida Ocupacional</i>	8
2.1.7. <i>El Estrés laboral en una Perspectiva Histórica</i>	14
<b>2.2. Antecedentes sobre la Administración por Objetivos (APO)</b>	<b>18</b>
2.2.1. <i>Objetivos Organizacionales</i>	18
2.2.2. <i>Teoría De La Fijación De Objetivos</i>	24
2.2.3. <i>Jerarquía de objetivos</i>	26
2.2.4. <i>Administración Por Objetivos (APO)</i>	26
2.2.5. <i>Características de la administración por objetivos</i>	29
<b>2.3. Características de la empresa</b>	<b>34</b>
2.3.1. <i>Descripción de la empresa</i>	34
2.3.2. <i>Misión de CNH Componentes S.A. de C. V.</i>	37
2.3.2. <i>Visión de CNH Componentes S.A. de C. V.</i>	37
2.3.2. <i>Valores de CNH Componentes S.A. de C. V.</i>	37

<b>2.4. Investigaciones relacionadas con el tema</b>	<b>37</b>
2.4.1. <i>Investigaciones Sobre el Estrés Laboral</i>	37
2.4.2. <i>Investigaciones Sobre Objetivos Organizacionales</i>	42
<b>3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>45</b>
<b>3.1. Justificación</b>	<b>45</b>
<b>3.2. Planteamiento del Problema</b>	<b>46</b>
<b>3.3. Objetivos</b>	<b>46</b>
3.3.1. <i>Objetivo general</i>	46
3.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	46
<b>3.4. Definición del Universo</b>	<b>46</b>
<b>3.5. Tamaño y tipo de la muestra</b>	<b>47</b>
<b>3.6. Definición de Variables</b>	<b>47</b>
3.6.1. <i>Variable Independiente</i>	47
3.6.2. <i>Variable Dependiente</i>	47
<b>3.7. Hipótesis</b>	<b>48</b>
<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>49</b>
<b>4.1. Diseño o investigación no experimental</b>	<b>49</b>
<b>4.2. Tipo de estudio</b>	<b>49</b>
<b>4.3. Instrumento</b>	<b>50</b>
<b>4.4. Procedimiento</b>	<b>50</b>
<b>4.5. Procesamiento de la información</b>	<b>51</b>
<b>5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>52</b>
<b>5.1. Características de la muestra</b>	<b>52</b>
<b>5.2. Resultados Sobre el Estrés Laboral</b>	<b>56</b>
<b>5.3. Resultados Encuesta Sobre Objetivos Organizacionales</b>	<b>62</b>
<b>PROPUESTAS Y CONCLUSIONES</b>	<b>74</b>

<b>REFERENCIAS</b>	<b>78</b>
<b>APENDICE 1</b>	<b>84</b>
CUESTIONARIO PARA LA INVESTIGACIÓN, APLICADA EN CNH COMPONENTES S.A. DE C.V.	<b>84</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Genero.	53
2	Edad.	54
3	Relaciones Personales.	54
4	Tipo de Trabajo.	55
5	Grado Escolar.	55
6	Dependientes Económicos.	56
7	Nivel Económico.	56
8	Importancia y significancia de las labores particulares en una organización.	57
9	Nivel de indefinición en la dirección de la empresa.	57
10	Nivel de seguridad de permanencia en el empleo.	58
11	Afectación del estrés laboral en la vida personal.	58
12	Nivel de certidumbre en lo que ocurre en la empresa.	59
13	Nivel de estrés laboral fuera del trabajo.	59
14	Seguridad en la definición de las tareas particulares en la empresa.	60
15	Nivel de indefinición de las actividades laborales.	60
16	Nivel de carga y responsabilidad individual en el trabajo.	61
17	Nivel de reconocimiento al trabajo individual en la empresa.	61
18	Nivel de monotonía en las actividades laborales.	62
19	Nivel de indefinición de las actividades laborales particulares en la empresa.	62
20	Nivel de definición de los objetivos particulares.	63

21	Percepción sobre el involucramiento del trabajador en la definición de sus objetivos particulares.	64
22	Percepción del detalle en la definición de objetivos particulares.	65
23	Coherencia entre las actividades particulares de cada trabajador y sus objetivos particulares.	66
24	Nivel de cumplimiento de objetivos en la empresa.	66
25	Importancia para tomar acciones correctivas en función del cumplimiento de los objetivos.	67
26	Nivel de libertad en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos particulares en la empresa.	68
27	Asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento de objetivos en la empresa.	69
28	Percepción sobre el reconocimiento individual al esfuerzo realizado en el cumplimiento de los objetivos en la empresa.	70
29	Percepción de la importancia que da la dirección de la empresa al cumplimiento de los objetivos.	71
30	Dificultad para cumplir los objetivos dentro de la empresa.	72
31	Remuneración económica por el cumplimiento de objetivos en la empresa como motivación.	73
32	Correlación entre estrés laboral y el cumplimiento de objetivos organizacionales.	74

## Índice de tablas

<b>TABLA</b>		<b>Página</b>
1	Objetivos Organizacionales.	<b>21</b>
2	Formato de Documentación de Objetivos Individuales	<b>76</b>

## 1. INTRODUCCION

Las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes. Esto exige considerarlas como sistemas sistémicos debido al alto nivel de integración y complejidad entre sus componentes para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

El interés por el estrés se ha convertido en algo muy común en la actualidad, se ha incrementado notablemente y ha adquirido características que lo han hecho colocarse como un problema de salud.

Siempre ha habido personas estresadas en el trabajo por razones diferentes, habiendo estudios sobre el tema en el ámbito laboral, el estrés constituye una amenaza para la salud laboral de los trabajadores en este nuevo siglo porque constituye una sutil forma de degeneración física que puede causar trastornos psicológicos en las víctimas, agravar enfermedades físicas y por consiguiente la pérdida de efectividad y eficacia de los individuos pertenecientes a una organización, afín de cumplir sus objetivos dentro de esta.

El presente trabajo abordó el estrés laboral y su relación con el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro de la empresa CNH Componentes S.A. de C.V., que es una empresa privada, dedicada a la manufactura de componentes metalmecánicos y que es parte del grupo del grupo CNHI Global NV; este grupo es líder mundial en los negocios de equipos agrícolas y de construcción. Se abordó este tema por medio de una investigación de tipo no experimental, aplicando encuestas de tipo individual, en una muestra de los empleados de esta empresa, y que midieron los niveles de estrés y la percepción del nivel de cumplimiento de los objetivos entre los miembros de esta organización.

El objetivo fue: Identificar el nivel de estrés y su relación con el cumplimiento de objetivos en una organización.

La investigación se realizó por medio de una muestra no probabilística por conveniencia, aplicada 30 personas de todos los departamentos de la empresa CNH Componentes S.A. de C.V., esta muestra representó el 60% de los empleados de confianza.

Las variables de la investigación fueron:

- Variable Dependiente: Cumplimiento de objetivos en una organización.
- Variable Independiente: Estrés laboral

Estrés laboral: La Organización Mundial de la Salud (1994), define el estrés como *“el conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción”*(s.p.). Si aplicamos el concepto al ámbito de trabajo de los individuos podríamos ajustar la definición de estrés como el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo.

Cumplimiento de objetivos en una organización: Es la realización de una o varias situaciones deseadas que la empresa intenta lograr o alcanzar, es una imagen de lo que la organización pretende ser para el futuro (López, 2007).

Como hipótesis se planteó la siguiente declaración: El nivel de estrés está relacionado con el cumplimiento de objetivos en una organización.

En este trabajo se contextualiza el estrés laboral como problemática de investigación, así como también pretende ser fuente de información sobre el estrés y el

impacto que tiene para las organizaciones en sus esfuerzos por alcanzar sus objetivos planteados.

Habiendo así aplicado las encuestas y procesado los resultados se encontró que existe una correlación media negativa aceptable entre el nivel de estrés y el cumplimiento de los objetivos en esta organización (correlación de Pearson de -0.50), es decir, que si el nivel de estrés baja crece el nivel de cumplimiento de los objetivos o viceversa.

Por ello se concluyó que la hipótesis es correcta y que hay una relación entre el nivel de estrés y el cumplimiento de objetivos en una organización.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes sobre el estrés laboral

#### 2.1.1. *¿Qué es el estrés?*

En términos de definición, el estrés (en inglés “stress”) como concepto tiene su propia historia: inicialmente proviene de la Física, que designa a la fuerza que se aplica a un objeto y que puede deformarlo o romperlo, pues le provoca una tensión (Cox 1978). En el diccionario Anaya de la Lengua (2002), el estrés se define como un estado de gran tensión nerviosa, generalmente causado por un exceso de trabajo que suele provocar diversos trastornos físico-mentales. También se le define como una situación en la que un organismo o alguna de sus partes sufre por presiones del medio o exigencias superiores a lo habitual, por lo que puede llegar a enfermar.

Muchinsky (2002) expone que no hay una sola definición aceptada del concepto de estrés, sin embargo, los trastornos psicológicos en el lugar de trabajo han sido identificados como una de las principales enfermedades y lesiones relacionadas con la actividad laboral.

Componentes del estrés: Es importante identificar los distintos aspectos que se incluyen en el estrés, como son el fisiológico, emocional, cognitivo-racional y de comportamiento, aunque también es importante señalar que todos ellos confluyen e interactúan simultáneamente en el ser humano. Sólo para fines didácticos se presentan por separado.

### **2.1.2. Fisiología del estrés**

De acuerdo con Hans Selye (1956), el estrés es la respuesta no específica del organismo a toda a toda demanda que se la haga. Este concepto incluye la interacción del organismo con el medio y define al estrés según el concepto estímulo-respuesta como una serie de neuroquímica orquestada de defensas corporales denominada Síndrome General de Adaptación (SGA), encargada de defender al organismo de las condiciones nocivas o de los estresores físicos. Esta reacción a influencias, cambios, exigencias o esfuerzos, puede tener consecuencias positivas (como mantenerlo con vida) o negativas, si la reacción es demasiado intensa o prolongada, lo que puede resultar nocivo para su salud.

Este mismo autor (Selye 1956) considera que la respuesta fisiológica a los estímulos estresantes es un proceso que ocurre en tres etapas:

A) Respuesta Primaria o Estado de Alarma: Al percibir un estímulo estresante, (Estresor) el organismo reacciona automáticamente preparándose para la acción, para la lucha o para la huida. El sistema nervioso se activa y origina una serie de reacciones en el organismo: las hormonas se liberan para avivar los sentidos, acelerar el pulso, profundizar la respiración y tensar los músculos; se produce dilatación de las pupilas, sequedad de la boca, sudoración, aumento de la frecuencia respiratoria , cardiaca y de la presión arterial; disminución de la secreción gástrica, aumento de la liberación de glucosa y de la secreción de adrenalina, entre otros factores. Para el NIOSH (2005) la respuesta se programa biológicamente. El ser humano reacciona más o menos de la misma manera, no importa si la situación sea en la casa o en el trabajo. Una vez que el estímulo desaparece , el sistema nerviosos se restablece y retorna a su condición normal. Esta reacción transitoria es necesaria

y no resulta perjudicial, siempre y cuando el organismo tenga tiempo suficiente para recuperarse.

Los episodios cortos o espaciados representan poco riesgo pero cuando las situaciones estresantes continúan y no se resuelven, el cuerpo queda en un estado constante de activación, aumentando la tasa de desgaste de los sistemas biológicos. En última instancia se presenta la fatiga o el daño y la habilidad del cuerpo para restablecerse y defenderse se puede comprometer seriamente. Como resultado, aumenta el riesgo de contraer una o varias enfermedades.

B) Respuesta Secundaria o Estado de Resistencia. Cuando la exposición a estresores continua, lo cual es frecuente en la vida laboral, el organismo no tiene tiempo de recuperarse, empero, aun así, se mantiene reaccionando. Para tratar de hacer frente a la situación utiliza la energía proveniente de las diferentes reacciones metabólicas y, a menos que el organismo se capaz de adaptarse a esta situación y de resistirla, se manifiestan alteraciones cada vez más acentuadas. Por ejemplo a pesar de que algunos tejidos afectados se inflamen, el propio mecanismo del cuerpo lo aísla del resto para que el daño sea contenido y resuelto. En este proceso entran en acción hormonas adrenocorticoides antiinflamatorias que facilitan el proceso de curación. El estadio de resistencia es de acción catabólica (catabolismo: descomposición en el organismo de elementos químicos complejos en otros más simples), es decir recurre y consume los recursos orgánicos en lugar de elaborarlos anabólicamente. (Anabolismo: formación en el organismo de compuestos químicos complejos a partir de otros pequeños y simples) (Stedman, 2001).

C) Estado de Agotamiento. Ante una exposición larga y continua a estresores, la energía de adaptación se agota y el organismo no es capaz de mantenerse en equilibrio para resistir la situación. Entra entonces en un estado que puede desembocar en alteraciones graves. En otras palabras, en virtud de que el Síndrome de Adaptación General (SGA) regularmente no va más allá del segundo estadio, los recursos orgánicos no responden y puede producir la muerte.

Apreciar el componente biológico es fundamental para entender el proceso orgánico del estrés. La persona experimenta sentimientos y emociones como producto de la valoración que emite sobre el estímulo estresor.

### ***2.1.3. Estrés y Emoción***

La importancia del concepto de estrés, que se ha convertido en palabra de usos cotidiano, radica en que alude a nuestra salud física, psicológica y social. Lazarus (2000) enfatiza la interdependencia del estrés y la emoción como coexistentes en una relación Parte-Todo. La emoción es el concepto superordinado (por encima y en sucesión) porque incluye al estrés y su manejo y está vinculado o mediatizado por la cognición, lo que marca la diferencia entre las personas con mayor o menor grado de estrés bajo una misma situación. Para Keith y Newtrom (1978) el estrés es un estado de sobreexcitación de las emociones individuales, los procesos del pensamiento y las condiciones físicas. El término se aplica generalmente a las presiones que las personas tiene en su vida diaria.

### ***2.1.4. Aspecto Cognitivo-Racional del Estrés***

Aquí lo más importante es el juicio de valor que la persona elabora sobre sí misma y sobre la situación en particular. Lazarus y Folkman (1991) definen el estrés como un conjunto

de relaciones particulares entre la persona y la situación: la persona considera que la situación excede sus propios recursos y pone en peligro su bienestar personal.

Para Robbins (1998) la idea del estrés es una condición dinámica en la cual una persona se enfrenta ante la oportunidad, limitación o exigencia relacionada con lo que desea y para la cual el resultado se considera inseguro e importante a la vez. En este mismo sentido, McGrath (citado por Storner y Wankel, (1989) expresa que “*existen posibilidades de estrés cuando se piensa que una situación ambiental presenta una exigencia que amenaza con exceder las capacidades del sujeto y sus recursos para satisfacerla*”(s.p.).

#### **2.1.5. Estrés y Comportamiento**

Las personas reaccionan conductualmente en forma diversa ante situaciones estresantes. Irwin G. Sarason y Bárbara G. Sarason (1988). Indican que una misma persona puede enfrentar satisfactoriamente una situación difícil o atemorizante y en otras hacerlo en forma desadaptada. Al preguntarse la razón, encontraron los conceptos estrés y vulnerabilidad que ayudan a entender las diferencias de conducta. Definieron entonces el estrés como las reacciones que ocurren ante situaciones que presentan exigencias, coacciones u oportunidades, y a la vulnerabilidad, como la probabilidad de que una persona reaccione en forma desadaptada ante ciertas situaciones, las cuales pueden incrementarse por factores hereditarios, características de personalidad, falta de ciertas habilidades o por la acumulación de experiencias negativas.

#### **2.1.6. Estrés en la Vida Ocupacional**

La Organización Mundial de la Salud (1994), define el estrés como el "*conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción*"(s.p.). Si aplicamos el

concepto al ámbito de trabajo de los individuos podríamos ajustar la definición de estrés como el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo.

El concepto del estrés ocupacional tiene dos acepciones una negativa (distrés cuyo prefijo latín “dis” significa “malo”) y otra positiva (eustres, cuya raíz griega “eu” significa “bueno”) (Campell y Cols 1997). En esta última la persona tiene el control de la situación y percibe que las exigencias del trabajo igualan sus capacidades, recursos y necesidades: puede experimentar el trabajo como un reto que vigoriza psicológica y físicamente, se motiva a aprender habilidades nuevas para llegar a dominarlas y se siente relajada y satisfecha. El reto entonces es un ingrediente importante del trabajo sano y productivo, el reto está incluido en la presencia de salud mental, la persona experimenta una sensación de confianza, de control, de ser capaz de abordar y llevar a buen término las tareas y solicitudes concretas; permite obtener un rendimiento físico y mental. La persona se muestra eufórica, estimulada y divertida, amable, comprensiva, sociable, feliz, tranquila, confiable, creativa, eficiente, racional y decidida; dicho en dos palabras: productiva y satisfecha. (Locke en 1976. Daff y Steers, 1992).

La forma de evaluar el suceso y/o las capacidades para hacerle frente varían entre cada persona debido a que sus características de personalidad también son diferentes. Las evaluaciones que realiza una misma persona sobre la situación o estímulo estresor son continuas y pueden modificar la intensidad de la reacción disminuyéndola o aumentándola.

Aunque las diferencias individuales demuestran que lo que puede ser estresante para una persona podría no ser problema para otra, cuando se habla del estrés en una

empresa (distrés), la evidencia estadística indica que un número importante de trabajadores, están sometidos a ciertas condiciones estresantes (percepción colectiva y social). Ello conllevaría a rediseñar las características del trabajo como una estrategia principal de prevención.

Ahora bien, en el estrés ocupacional son importantes tanto las características del trabajador como las condiciones de trabajo. Sin embargo ponderar una u otras sugiere formas distintas para enfrentar el problema.

En su enfoque transaccional, Buendía (1998) define el estrés como una relación entre la persona y el entorno: si la persona percibe dicha relación impuestas o excedida para sus recursos, pone en peligro su bienestar. Esta definición enfatiza la manera en que factores individuales, como las características pre disponentes, motivaciones, actitudes y experiencias, influyen en la percepción y valoración de las demandas ambientales y situacionales: una interacción desfavorable entre los atributos del trabajador y las condiciones de trabajo conducen a trastornos físicos, psicológicos, conductas insanas y finalmente la enfermedad. Cuando el enfoque resalta la personalidad como el factor más importante para considerar si las condiciones de trabajo se convierten en estresores, las estrategias para combatirlos se inclinarán por la atención individual y personalizada. Buen Día (1998) propone la intervención de los psicólogos para reducir el estrés mediante el tratamiento más común: la aplicación de terapias como la racional- emotiva o cognitivo-conductual, aunque el autor reconoce que si la fuente constante del estrés no cambia o se reduce, es probable que estas técnicas no sean suficientes. No basta tomar en cuenta la esfera individual, pues la salud ocupacional y las repercusiones del estrés intervienen en

la organización, su cultura, el clima laboral, la distribución del trabajo y los riesgos psicosociales derivados de las condiciones laborales.

Solo por mencionar un ejemplo, la mediación psicológica y el contacto con la realidad están determinados por las condiciones y recursos que se le otorguen al trabajador. Aun cuando un empleado esté preparado con conocimientos, experiencia y práctica profesional, si el proceso de trabajo no es el adecuado ni cuenta con las herramientas, equipo y orientación necesaria, no podrá cumplir con su tarea, lo que indicará falta de adecuación persona-trabajo. Es obvio entonces que se requieren recursos y condiciones para lograr resultados positivos con menores efectos negativos en la salud del trabajador.

El NIOSH (2005) apoya el punto de vista de que las condiciones de trabajo tienen un papel principal en el desencadenamiento del estrés ocupacional. Según este organismo, la exposición a condiciones estresantes de trabajo puede tener una influencia directa en la salud y la seguridad del trabajador; una red de apoyo de amigos y compañeros de trabajo o un punto de vista relajado y positivo.

En la respuesta individual del estrés ocupacional la persona puede experimentar la presencia de una serie de síntomas o manifestaciones tanto físicas (dolor de cabeza, problemas gastrointestinales), psicológicas (angustia, preocupación, impaciencia, depresión, desinterés por la salud y la apariencia física, dificultad para concentrarse, descontento en el trabajo, moral baja) y conductuales (exceso en la ingesta de alcohol y tabaco, accidentes en el trabajo, incapacidad para realizar actividades comunes, relaciones alteradas con la familia, amigos...).

Es decir, las variadas consecuencias negativas del estrés ocupacional afectan la salud física y el rendimiento, y provocan deterioro cognitivo (Fernández y Garrido 1999).

En su declaración de principios, algunas empresas suponen que las condiciones estresantes de trabajo son un mal necesario y consideran que es conveniente aumentar la presión a los trabajadores y prescindir de las preocupaciones de salud para seguir siendo productivas y lucrativas en la economía de hoy. No obstante un estudio llevado a cabo por el NIOSH 2005 muestra que las condiciones estresantes de trabajo están asociadas al ausentismo, bajo rendimiento individual, disminución de la productividad organizacional, gastos de seguros e indemnizaciones entre otras.

La asociación de médicos municipales de la ciudad de Buenos Aires (2001) y la NIOSH (2005) consideran que un grupo muy amplio de enfermedades pueden verse desencadenadas, agravadas o aceleradas por factores de riesgo presentes en el medio ambiente de trabajo, como enfermedades cardiovasculares, músculo-esqueléticas, psicósomáticas, envejecimiento precoz, alteraciones en la reproducción, cáncer y afecciones psicológicas.

La OIT (2005) considera que el estrés ocupacional es responsable de entre 50 y 60 % del total de días de trabajo que se pierden en Europa, situación que podría mejorar si las empresas ayudan a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganizan con cuidado el ambiente de trabajo en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas. Ello aumentaría las posibilidades de competitividad.

Peiró y Prieto (1996) aseveran que la forma más conveniente de reducir los efectos del estrés es aplicar medidas de carácter global, organizativas y colectivas, como: a)

Centrar las acciones sobre ciertas condiciones y exigencias de trabajo; b) Modificar ciertos aspectos organizativos; c) Eliminar las causas posibles para reducirlo; d) Prevenir su aparición futura. Incluye también el dotar a los individuos de estrategias de adaptación: 1) Informarles acerca de la naturaleza y las fuentes del estrés; 2) De los efectos del estrés en la salud; y 3) Entrenarlos sobre las habilidades personales para reducirlo.

Toda medida de acción requiere de un diagnóstico de la problemática: es necesario identificar los factores que provocan el estrés ( tanto los relacionados con la situación laboral, como las características de las personas), y evaluar la magnitud de sus consecuencias, las condiciones y las demandas de las actividades de los diferentes individuos.

No se trata únicamente de modificar la percepción que tienen los empleados acerca de lo que les provoca estrés, sino de promover cambios en la cultura organizacional y en las formas de distribución del trabajo para favorecer la salud, y las metas y objetivos organizacionales.

Las organizaciones denominadas sanas, sugieren que las políticas que benefician la salud del trabajador benefician también la producción. Una organización sana es aquella que tiene en su personal tasas bajas de enfermedad, de lesiones y de invalidez; promueve el reconocimiento de los empleados que han demostrado rendimiento, ofrece oportunidades para el proyecto de carrera, favorece una cultura que valora la individualidad del trabajador, fomenta acciones que concuerdan con los valores organizativos y mantiene satisfecho a su personal.

Es necesario además de tomar en cuenta la esfera de lo individual, la empresa considere el ambiente en que se desenvuelve la persona, quien conlleva, además de las responsabilidades, ciertas exigencias laborales que pueden repercutir en su bienestar.

### ***2.1.7. El Estrés laboral en una Perspectiva Histórica***

El estrés laboral no se convirtió en objeto de investigación empírica hasta la segunda mitad del siglo veinte (Buunk, Jonge, Ybema, y Wolf, 1998). Precursor de este tipo de investigación es el trabajo clásico El soldado americano (Stouffer, Suchman, DeVinney, Star y Williams, 1949). Un amplio estudio, que llevado a cabo en la armada estadounidense durante la segunda guerra mundial mostró, entre otras cosas, que los sentimientos de amenaza podían dar lugar a quejas psicósomáticas y a una disminución en la motivación, y que determinadas intervenciones organizacionales, como la rotación de las unidades militares, podían reducir, hasta cierto punto, el estrés.

Sin embargo, no fue sino a finales de los cincuenta, cuando la investigación sobre el estrés ocupacional se vio impulsada gracias a un amplio proyecto de investigación, desarrollado desde el Instituto para la investigación social de la universidad de Michigan (French y Khan, 1962). El influyente libro Estrés Organizacional: estudios sobre conflicto de rol y ambigüedad, escrito por Kahn, Wolfe, Quinn, Snoeck y Rosenthal, que fue publicado como parte de este programa de investigación en 1964, puso de manifiesto de qué modo los tipos de problemas relacionados con el rol de los empleados podían conducir al estrés. Los conceptos que fueron introducidos en este libro, particularmente la ambigüedad y los diferentes tipos de conflictos de rol, han tenido una profunda influencia en la investigación sobre estrés ocupacional. Así, la investigación desarrollada en este período, estaba particularmente interesada por los potenciales factores de riesgo para la

experiencia de estrés, tales como por ejemplo la alta presión en el trabajo, el conflicto y la ambigüedad de rol (p. e. Khanet al., 1964). Riesgos psicosociales que probaron estar conectados con varios problemas de salud, tales como quejas cardiovasculares y desórdenes psicológicos (Katz y Khan,1966). Como consecuencia más directa, el interés por el área del estrés en el trabajo creció rápida y paralelamente al interés por la salud mental en Norte América.

En este período también destaca la investigación que desarrolló Kornhauser(1965) sobre la salud mental de los trabajadores de la línea de montaje en una fábrica de coches, y desde la que se puso de manifiesto que los sentimientos de desamparo eran generalizados, al tiempo que se producía una traslación de tales sentimientos a la vida de los trabajadores fuera del trabajo. Mientras que Khan y colaboradores (1964) y Kornhauser (1965) tan sólo estaban interesados por la salud mental, a principios de los setenta, otros autores como por ejemplo French y Kaplan (1970), asociaron el estrés ocupacional con la enfermedad cardiovascular. Frankenhaeser y sus colegas (1971) comenzaron un amplio proyecto de investigación sobre las relaciones entre los aspectos psicológicos de la situación de trabajo y distintos procesos psicológicos. Incluso antes, a mediados de los cincuenta, los cardiólogos Friedman y Roseman estaban ya trabajando en s investigación sobre el tipo A de conducta. Un patrón de conducta caracterizado, por ejemplo, por un alto grado de implicación en el trabajo, que se encontró iba acompañado por un incremento en el riesgo de enfermedad cardiovascular (Friedman y Rosenman, 1974). Esta variable ha sido posteriormente incluida en la investigación sobre estrés ocupacional, siendo estudiado con frecuencia el papel que desempeña en el desarrollo y evolución de la enfermedad cardiovascular.

La llamada tradición del rediseño del puesto (Turner y Lawrence, 1956; Hackman y Lawler, 1971; Hackman y Oldham, 1976) fue emergiendo durante los sesenta y los setenta, con el propósito de paliar los problemas motivacionales de los trabajadores, especialmente de aquellos que desempeñaban su actividad en el sector industrial. Desde esta aproximación, se planteaba que las tareas asignadas al trabajador tenían que ser diseñadas de un modo tal que se creasen condiciones favorables para la alta motivación, la satisfacción y el desempeño. En este sentido, y de entre las diversas características del puesto, se le concedía un papel fundamental a la autonomía. Aspecto que también se reflejó en la voluminosa investigación sobre el control en el puesto, convirtiéndose en un área de atención principal en el ámbito de la Psicología del trabajo y la salud (De Jonge, 1995; Johnson, 1996; Sauter, Hurrell y Cooper, 1989).

Como señalan De Jonge y Kompier (1997), fueron especialmente estos dos movimientos, la tradición del diseño del puesto y el trabajo desarrollado desde la Universidad de Michigan, los que dieron un giro a la investigación, dando lugar al desarrollo de varios modelos teóricos. Modelos que permitieron a los investigadores incorporar y estudiar sistemáticamente cuestiones de notable relevancia práctica. No obstante, estas líneas de investigación no fueron integradas hasta los años setenta. Hasta esa fecha, la atención de los investigadores se focalizaba o bien en estresores específicos del puesto o en la autonomía (Karasek, 1979). Fue el modelo demandas control desarrollado por Karasek en 1979, el que proporcionó un esquema teórico para combinar los focos mencionados arriba, y analizar el efecto de las características psicosociales del trabajo (Karasek, 1979; Söderfeldt, Söderfelt, Muntaner, O'Campo, Warg y Ohlson, 1996) sobre la salud de los trabajadores.

A principios de los ochenta la atención científica dedicada al estrés ocupacional se incrementó bruscamente. Sí durante los años 70 aparecieron menos de 50 artículos por año relacionados con el estrés ocupacional, desde 1981 el número de artículos sobre esta materia creció rápida y progresivamente, hasta casi 200 por año. No sólo los investigadores mostraron un creciente interés en el estrés ocupacional en los ochenta, sino que también los gobiernos y las organizaciones internacionales se hicieron eco de la importancia de esta materia. Por ejemplo, la comunidad europea puso en marcha un proyecto de investigación interesado por la adaptación del ser humano al estrés. Desde ese momento, la investigación sobre el estrés ocupacional ha recibido una atención constante desde diversas organizaciones internacionales. En 1991, se celebró una reunión promovida por la Organización Mundial de la Salud, la Comunidad Económica Europea, la Oficina Internacional del Trabajo y el Instituto Estadounidense para la Salud y la Seguridad Ocupacional (Organización Mundial de la Salud, 1991), sobre un ambiente de trabajo saludable, en la cual participaron numerosos expertos en el tema. Más recientemente, este interés gubernamental por un ambiente de trabajo saludable y la salud mental, se ha plasmado en la Directiva Marco de acción en materia de Seguridad, Higiene y Protección de la salud en el trabajo (1995-2000) de la Unión Europea (89/391/CEE) y en nuestro país en la Ley de prevención de Riesgos Laborales (B. O. E. 10-11-1995). En ambas, se destaca la importancia de tomar en consideración los riesgos psicosociales del trabajo a la hora de llevar a cabo valoraciones de riesgos en el contexto laboral.

Como ya se ha señalado en la introducción, los cambios producidos en el entorno, estructura y naturaleza del trabajo, han llevado, a juicio de algunos autores a que la experiencia del estrés sea cada vez más común y frecuente entre los trabajadores. Una

experiencia, que expresada bajo la forma de la disfunción psicológica, supone notables costes para empresa y trabajador. Diversos desarrollos importantes están cambiando la cara del moderno cuidado de la salud (p. e. De Jonge, 1995; Dollard, 1997; Southon y Braithwaite, 1998) y son numerosos los intentos realizados con el objeto de comprender mejor las particulares relaciones entre los riesgos físicos y psicosociales relacionados con el puesto y la salud del empleado.

## **2.2. Antecedentes sobre la Administración por Objetivos (APO)**

### **2.2.1. *Objetivos Organizacionales***

Chiavenato (1999) plantea que toda organización posee una finalidad, el concepto del porqué de su existencia y lo que va a realizar, debido a esto, deben definirse las metas, objetivos comunes o también llamados generales de la organización, y no comunes o específicos al cargo del individuo. Este autor señala que si una organización no conoce cuál es la finalidad y por ende la dirección a seguir, corre el riesgo de ir a la deriva y en ese caso serán las condiciones del momento las que determinen que hacer.

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar dicho objetivo, esa imagen deja de ser ideal y se convierte en real, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se establece un nuevo objetivo para ser alcanzado. (López, 2007).

López (2007) señala que los objetivos organizacionales presentan las siguientes características:

- Son enunciados de forma.

- La actividad de una empresa y los puntos finales de la planeación se encuentran orientados hacia los objetivos.
- Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados.
- Los objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.
- Los objetivos del negocio pueden ser considerados como aquellas metas, fines, propósitos o guías que debe alcanzar la organización y que deben ser definidos en el plan de negocios y plan operacional (Chiavenato, 1999).
- Los objetivos deben formar una red, es decir, deben estar relacionados y apoyarse, ya que de lo contrario podría haber una tendencia hacia la búsqueda de objetivos individuales, que terminen siendo perjudiciales para la organización. (Byars y Rue, 1983).
- La relación que debe existir entre los objetivos organizacionales es un factor fundamental para evitar que algunas unidades de la empresa puedan buscar objetivos individuales que, aunque en apariencia son benéficos para esa unidad, pueden ser perjudiciales o no ir en beneficio de los intereses de la organización como un todo. (Byars y Rue, 1983).

Según Freitas y Gonzáles (2006) los objetivos se pueden clasificar en:

- **Objetivos Comunes o Generales:** Son todos aquellos asignados a toda la organización por igual. Son definidos por los responsables de las unidades de negocio. El valor que representa el nivel del cumplimiento, el mínimo y el máximo

valor aceptado para el resultado, es igual para todos los individuos que integren la organización.

- **Objetivos No Comunes o Específicos:** Son aquellos que están bajo el control total de un individuo. Se definen para la realización de un ejercicio específico y deben estar alineados con los objetivos comunes de la empresa. El cumplimiento de los objetivos no comunes debe garantizar el cumplimiento del plan operacional de la organización.

Tabla 1 *Objetivos Organizacionales.*

	Comunes	No Comunes
ALCANCE	Se asignan a todo el personal de la empresa o de la organización.	Se asignan solo a algunos individuos o al personal que se determine en una gerencia, unidad o departamento.

PESO	Por lo general tienen un peso de 60% del total de objetivos asignados a una persona.	Por lo general pesan un 40% del total de objetivos asignados a una persona.
------	--	---

*Fuente: Freitas y González (2006)*

Otros autores plantean una clasificación diferente de los objetivos, tal es el caso de Agustín Reyes Ponce (1975), el cual plantea:

- a) **Objetivos individuales y colectivos:** Se entiende por objetivos individuales a las metas que persiguen los individuos dentro de la organización. El camino hacia el éxito dentro de la empresa puede ser el objetivo de un empleado. Por su parte, si se habla de un propietario, su objetivo podría ser colaborar en una acción que será benéfica para su país. Por el contrario, se entiende por objetivos colectivos aquellos que son perseguidos por varias personas. Sin duda, este objetivo se puede identificar parcialmente en los objetivos individuales, pero con alguna frecuencia se oponen a alguno de ellos. A la larga, los objetivos individuales y colectivos tienden a sincronizarse.
- b) **Objetivos particulares y generales:** Los objetivos generales están conformados por una serie de objetivos particulares. La relatividad es la que rige la clasificación de los objetivos en estos dos tipos. Esto significa que un objetivo puede ser particular o general dependiendo de contra que otro objetivo sea comparado. Esta clasificación reviste una gran importancia dentro de la administración por resultados, para fijar los objetivos de una sección o una

persona y siempre resulta conveniente tener a la vista los objetivos generales dentro de los que ella actúa.

- c) **Objetivos subordinados o básicos:** Los objetivos que son utilizados como medios para alcanzar los objetivos básicos se conocen como objetivos subordinados. En cambio, se entiende por objetivos básicos, aquellos en que de alguna manera se detienen la intención de la persona o institución. Es necesario resaltar que, los objetivos subordinados, aunque sean medios, son inmediatos, es decir, que si no se obtienen previamente, no se obtendrán los objetivos generales; distintos de los objetivos generales, que por su carácter de mediatos, su logro depende de que se hayan obtenido los objetivos subordinados. No es raro que un objetivo colateral llegue a convertirse en un objetivo principal de un departamento, sección e inclusive, de toda la empresa.

Lograr la integración de los planes es fundamental, no se debe hacer ningún plan a corto plazo si no contribuye a materializar el plan relevante al largo plazo. Los administradores responsables deben revisar y modificar las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas a largo plazo. Los administradores subordinados deben ser informados regularmente sobre los planes a largo plazo de tal modo que tomen decisiones congruentes con las metas de largo plazo de la compañía (Koontz y Weihrich, 2007).

Otra clasificación de los objetivos, un poco más detallada, es la proporcionada por Rodríguez (2003), clasificación que el autor expresa de la siguiente manera:

1. Por nivel jerárquico:

- Objetivos funcionales
- Objetivos generales
- Objetivos departamentales

2. Por su aplicación:

- Objetivos colectivos
- Objetivos individuales

3. Por el tiempo:

- Objetivos a corto plazo
- Objetivos a mediano plazo
- Objetivos a largo plazo

4. Por su intermediación.

- Objetivos mediatos
- Objetivos inmediatos

5. Por su naturaleza:

- Objetivos económicos
- Objetivos de servicio
- Objetivos sociales

6. Por su ámbito:

- Objetivos organizacionales
- Objetivos particulares

Los objetivos a corto plazo deberían servir e impulsar la consecución de los objetivos a largo plazo, por lo que los objetivos a corto plazo podrían ser el “como” conseguir cubrir los objetivos declarados en planificación de la organización, de lo

contrario cabe la posibilidad de impedir o cambiar el plan a largo plazo. (Koontz y O'Donnel, 1973).

### ***2.2.2. Teoría De La Fijación De Objetivos***

La Teoría de la Fijación de Objetivos se centra en identificar los tipos de objetivos que son más eficaces para producir altos niveles de motivación y resultados, así como en explicar las razones por las cuales los objetivos tienen estos efectos (Pérez, 2007).

El autor de la teoría Locke postula que los objetivos conscientes y las intenciones son los principales determinantes de la conducta. Una de las características que mejor se observan en la conducta intencional es su tendencia a mantenerse hasta haber alcanzado sus objetivos. El intento desempeña un papel importante en esta teoría ya que el intento de trabajar hacia una meta es una fuente importante de motivación en el trabajo (Gibson y Ivancevich, 2001).

Según Pérez (2007) esta teoría considera que los objetivos serán motivadores cuando incorporen las siguientes características:

- Claridad: Los objetivos deben ser claros y, si es posible, estar establecidos en términos cuantitativos.
- Dificultad: Los objetivos deben ser difíciles aunque no imposibles de conseguir.
- Aceptación: Para que sean motivadores, los objetivos deben ser aceptados por quienes deben esforzarse en conseguirlos.
- Participación: La mejor forma de que la persona acepte los objetivos es permitirle participar en el establecimiento de dichos objetivos.

- **Retroalimentación:** Las personas deben saber la medida en que sus esfuerzos han permitido alcanzar los objetivos, o el nivel hasta el que se ha llegado en su consecución.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983) destacan como Locke describe detalladamente los atributos de los procesos mentales en la fijación de objetivos. Estos atributos que él resalta son:

- **La especificidad:** es el grado de precisión cuantitativa del mismo.
- **La dificultad:** es el grado de eficacia o de rendimiento previsto.
- **La intensidad:** corresponde al proceso de establecer objetivos o de determinar
- como alcanzarlos.

Gibson e Ivancevich (2001) afirman que la secuencia de sucesos para establecer un programa de fijación de objetivos se encuentra conformada de la siguiente manera:

- Diagnóstico sobre si las personas, la organización y la tecnología son las adecuadas para alcanzar los objetivos.
- Preparar a los empleados, aumentando la interacción personal, la comunicación, el entrenamiento y los planes de acción para la fijación de objetivos.
- Resaltar los atributos de los objetivos, q deban ser comprendidos por el jefe y por sus subordinados.
- Llevar a cabo controles intermedios para poder realizar los ajustes necesarios en los objetivos.
- Realizar una revisión final para comprobar los objetivos propuestos, los modificados y los alcanzados.

En condiciones normales, la fijación de objetivos puede ser una poderosa táctica para motivar a los empleados. Cuando se utiliza correctamente, con un seguimiento cuidadoso y un apoyo activo por parte de la dirección, es posible mejorar el rendimiento. Una adecuada implicación de la dirección puede conseguir que los empleados se esfuercen para alcanzar objetivos específicos, relativamente difíciles, generando para ellos una importante fuerza motivadora (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1983).

### ***2.2.3. Jerarquía de objetivos***

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes.

Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyen con una parte del esfuerzo general.

Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

### ***2.2.4. Administración Por Objetivos (APO)***

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo difundido e identificado con la teoría neoclásica.

Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la Administración por Objetivos, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La Administración por Objetivos surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones (Harold Koontz,1998). Peter Drucker (1954) la definió como el proceso de dirigir el modelo de sistemas, básicamente a logro de los resultados.

El empresario de la década de 1950 estaba consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Ello debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese

criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de “staff”, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición.

Koontz & Weihrich (1998) definen la administración por objetivos como un sistema administrativo integral, en el cual se combinan de forma sistemática las actividades administrativas básicas, persiguiendo deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

La administración por objetivos enfatiza la importancia de pensar en términos de recursos predeterminados hacia los objetivos. Propone definir, comunicar y discutir las rutas seleccionadas y las medidas de referencia que subsecuentemente se usarán para evaluar la ejecución y los logros. (Yoder, 1982).

Es un enfoque de administración que se basa en el modelo de sistemas y se orienta al logro de resultados, en el cual cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y orientados al mejoramiento permanente. Esto se logra a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación, de manera que dichos objetivos provoquen

la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración. (López, 2007).

### ***2.2.5. Características de la administración por objetivos***

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa (Stephen R. Michael, 1983).

El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APO presenta las siguientes características:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior: La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple

presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición: Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.
- Interrelación de los objetivos de los departamentos: Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control: A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.
- Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes: Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por

alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

- Participación activa de la dirección: La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.
- Apoyo constante del staff durante las primeras etapas: La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un staff previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

Chiavenato (1999) indica que en la administración por objetivos se reconocen los siguientes seis caminos:

- Formulación de los objetivos mediante el consenso: Los objetivos se establecen entre gerentes y empleados, por consenso y sin imponerse. La superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la organización y contener a su vez una participación del empleado en ese beneficio (premio, remuneración variable, etc.).
- Compromiso personal en la ejecución de los objetivos fijados: Es necesario que el personal evaluado acepte los objetivos y se comprometa a alcanzarlos.
- Actuación y negociación en la asignación de recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos: Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzable. Estos recursos y medios pueden ser tanto materiales (inversiones de

dinero), como humanos (inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional de empleados).

- **Desempeño:** La estrategia individual del empleado es fundamental para lograr los objetivos de la organización.
- **Medición constante:** La evaluación constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados, la verificación de los costos o beneficios involucrados en el proceso. Estas mediciones requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso así como del esfuerzo de la persona.
- **Retroalimentación intensiva y medición conjunta continúa:** Debe existir en el proceso información de retorno y amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia.

Koontz & Weihrich (1998) señalan que entre las principales ventajas y desventajas que ofrece la administración por objetivos se encuentran:

Ventajas:

- Mejoras en la administración gracias a la planeación orientadas a resultados.
- Precisión de las funciones y estructuras organizacionales, así como de la delegación de autoridad.
- Estimulo del compromiso personal tanto con los objetivos propios con los objetivos organizacionales.

- Desarrollo de controles eficaces, que permiten medir resultados y emprender acciones correctivas, acerca del sistema y procesos del control administrativo.

Desventajas:

- Ineficiencia en cuanto a la enseñanza de este método: Los administradores deben explicar a sus subordinados en que consiste, como funciona, porque se aplica, que papel tendrá la evaluación de desempeño, y sobre todo los beneficios que ofrece la administración por objetivos.
- La omisión de pautas a quienes deben establecer los objetivos. Los administradores deben contar con premisas de planeación y conocer las principales políticas de la organización.
- Se corre el riesgo de subrayar los objetivos a corto plazo a expensa de la solidez de la organización a largo plazo.
- El riesgo de la inflexibilidad puede provocar que los administradores vacilen en modificar los objetivos aún si un cambio en las condiciones obligará a tales ajustes.
- El abuso de metas cuantitativas y la pretensión de usar números en áreas en las que no son aplicables.
- En ocasiones el excesivo énfasis en resultados económicos presiona a los individuos hasta el punto de inducirlos a incurrir en conductas cuestionables. La dirección general debe conceder alta prioridad a la conducta ética, que debe premiarse tanto como deben castigarse las actividades inmorales.

## **2.3. Características de la empresa**

### **2.3.1. Descripción de la empresa**

CNH Global. A nivel mundial CNH, tiene aproximadamente 30,000 empleados, incluyendo aproximadamente 3,800 en América Central y del Sur, y opera 38 instalaciones de fabricación y 28 centros de investigación y desarrollo. CNH es un líder mundial en la fabricación de maquinaria agrícola y de construcción con cerca de 11,600 distribuidores en 170 países, tuvo ventas netas de 13.8 Billones de dólares en 2009, del total de ingresos netos un 76% son representados por la maquinaria agrícola, 15% en maquinaria de construcción y 9% en servicios financieros.

CNH de México SA de CV tiene su origen en 1981 mediante la asociación del Gobierno Federal Mexicano por conducto de Nacional Financiera, con Ford Motor Company, quienes formaron la empresa "Fábrica de Tractores Agrícolas, S.A. de C.V." con una relación accionaría de 60 - 40.

En 1990, y como resultado de la política de privatización de las empresas productivas no estratégicas, el Gobierno Federal transmite el paquete accionario de su propiedad al grupo Quimco, S.A. de C.V.

En el año de 1991 FIAT adquiere de Ford Motor Company, la empresa New Holland Inc. y da nacimiento a la empresa NH Geotech que posteriormente se convertiría en New Holland N.V.

En 1993 New Holland N.V. y v, S.A. de C.V. redefinen los términos de su asociación en la entonces Fábrica de Tractores Agrícolas, S.A. de C.V. y toman el

acuerdo de cambiar la participación accionaria, para pasar de una relación de 60-40 a una de 50-50 y cambiando la razón social por la de New Holland de México, S.A. DE C.V.

En 1999 FIAT, S.p.A. a través de su subsidiaria NEW HOLLAND,N.V., adquirió el 71% de la empresa Estadounidense CASE-IH por 4,300 mdd. La combinación de estas dos empresas dio origen a una nueva empresa denominada CNH GobaI, N.V., misma que se ubica en Chicago Ill. U.S.A.

En el 2003, bajo el nuevo esquema de operación, la sociedad tomó el nombre de CNH de México S.A. de C.V., para ser el importador exclusivo de todos los equipos y maquinaria agrícola de CNH, incluyendo sus prestigiadas marcas Case IH y New Holland, así como el fabricante exclusivo en México de los tractores agrícolas New Holland.

Las unidades de negocio de la empresa CNH de México son:

- CNH Industrial. Fabricación de tractores agrícolas.
- CNH Comercial. Importador y distribuidor de equipos y refacciones.
- CNH Capital. Empresa de servicios financieros para el sector agrícola y de construcción.

CNH Ccomponentes S.A. de C.V. Después de la fusión de las empresas New Holland y Case nace en CNH de México una negociación de un proyecto para traer la fabricación de algunos componentes para los equipos de construcción denominados “mini cargadores” de las marcas Case y New Holland que se dejaron de fabricar en una planta de CNH global, ubicada en la ciudad de Wichita en el estado de Kansas, Estados Unidos de Norte América.

Para el cierre de esta negociación ya no participo el grupo mexicano QUIMMCO dentro del capital de esta nueva empresa, es decir, el capital que conforma esta empresa es 100% de la empresa CNH Global. Más sin embargo CNH Componentes se ubicó dentro de las instalaciones de CNH de México y adicionalmente CNH de México logra vender a CNH Componentes el subcontrato por los siguientes servicios profesionales:

- Gerente de Planta.
- Impuestos.
- Tesorería.
- Flujo de Caja.
- Importaciones y Transportación.
- Compras.
- Mantenimiento.
- Tratamiento de Residuos.
- Tecnologías de la información.
- Recursos Humanos.

Se comienza con el diseño del edificio en el año 2000, posteriormente se inicia la construcción en el año 2001 la cual se termina al siguiente año en el 2002. La fabricación de los primeros componentes para los “mini cargadores” comienza en el primer semestre del 2002.

La empresa se crea sin una misión, visión propia y se tienen que adoptar la misión y visión de CNH de México a pesar de que son empresas con un concepto de fabricación y funcionamiento muy diferentes.

### **2.3.2. Misión de CNH Componentes S.A. de C. V.**

CNH de México es una empresa socialmente responsable, líder en proporcionar soluciones integrales para el mercado mexicano de maquinaria agrícola y de construcción con participación en el mercado mundial, mediante la fabricación y comercialización de productos y servicios que generan valor y satisfacción para clientes, proveedores, empleados y accionistas.

### **2.3.2. Visión de CNH Componentes S.A. de C. V.**

Construyendo el presente, cosechando el futuro.

### **2.3.2. Valores de CNH Componentes S.A. de C. V.**

- Ética. Actuamos en todo momento con integridad, lealtad, honestidad, respeto y transparencia, siendo congruentes con las líneas estratégicas y las políticas de la organización.
- Compromiso responsable. Respondemos con responsabilidad por nuestro desempeño particular y nuestros resultados
- Comunicación. Escuchamos y expresamos conceptos e ideas en forma efectiva, clara y oportuna favoreciendo la integración de los miembros de la organización.
- Actitud de Servicio. Entendemos y Atendemos con entusiasmo y empatía las necesidades de nuestros clientes internos y/o externos.

## **2.4. Investigaciones relacionadas con el tema**

### **2.4.1. Investigaciones Sobre el Estrés Laboral**

- 1) Validación del instrumento de estrés laboral para médicos mexicanos. (Hernández, Ortega y Redil, 2012).

El estrés laboral, constituye un factor de riesgo psicosocial para la salud de los individuos con importantes repercusiones en el ámbito económico y social.<sup>2</sup> Al conmemorarse el Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo<sup>3</sup> el director general de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Juan Somavia, advirtió sobre los trastornos psicosociales que las situaciones de estrés traerán a los individuos y las consecuencias en la economía mundial. La evidencia empírica señala la necesidad de profundizar en los determinantes del estrés laboral en los médicos, debido a que tanto médicos en formación como los ya graduados como especialistas refieren como causa de estrés laboral factores externos, tales como sobrecarga de trabajo, ambiente físico inadecuado, exceso de responsabilidades, falta de incentivos, administración burocrática y rivalidad entre los médicos.

Mediante la evaluación ambiental en hospitales, se ha revelado que existen factores ambientales vinculados al estrés laboral del personal médico; además, se ha determinado que tanto la edad como la experiencia de los médicos se relaciona con su susceptibilidad al desgaste emocional, y ambos aspectos individuales determinan la congruencia entre percepción del ambiente y las condiciones reales de éste.

El presente estudio parte del principio que señala que el estrés laboral ocurre cuando las habilidades de una persona son incompatibles con las demandas del ambiente laboral, para hacer el análisis de la relación del médico con su entorno y diseñar un instrumento que permita identificar los factores que determinan su estrés laboral. Puesto que se requiere indagar los factores asociados al estrés laboral en los médicos para prevenir e intervenir en él, más allá de únicamente

detectar sus efectos, se construyó el Instrumento de Estrés Laboral para Médicos Mexicanos, que mide los aspectos generadores de estrés en los médicos debido a las condiciones laborales del hospital donde se desempeñan.

Se plantea la importancia del estudio del estrés laboral, más allá del síndrome de Burnout, puesto que tal síndrome es un tipo de estrés laboral, generado específicamente en ocupaciones que implican relación interpersonal y prestación de un servicio. Se validó el Instrumento de Estrés Laboral, que identifica situaciones ambientales y laborales percibidas como estresantes por 201 médicos practicantes de 19 especialidades en hospitales públicos de Michoacán, Estado de México y Distrito Federal.

Los resultados revelan cuatro factores válidos; 1) Desgaste emocional, 2) Insatisfacción laboral, 3) Equidad entre esfuerzo y retribución, y 4) Valoración sobre las exigencias del medio. Destacando entre ellos el desgaste emocional, lo que sugiere profundizar en el estudio de los factores asociados a éste, e identificar el punto o nivel en el que origina estrés laboral para poder prevenirlo.

- 2) Estrés laboral, afrontamiento y sus consecuencias: el papel del género. (González, 2006).

En el presente trabajo se presentan tres estudios con el objetivo de investigar el estrés laboral desde una perspectiva de género basada en la socialización de género. Dos de ellos versan sobre el afrontamiento del estrés laboral, y el tercero propone una perspectiva multinivel sin abandonar el enfoque del género. Plantea desde la

necesidad de valorar el tipo de afrontamiento asociado con las mujeres. Una forma de hacerlo consiste en estudiar los aspectos interpersonales del afrontamiento, como el apoyo social, ya que como se ha comentado anteriormente, la faceta interpersonal se cultiva más desde el rol de género femenino. Por lo tanto, se disgrega el apoyo social de la categoría de afrontamiento paliativo, y se analiza de forma independiente. Se mantiene el análisis del afrontamiento de acción directa, y se plantea el análisis del ajuste entre el género del individuo y el rol de género asociado al tipo de afrontamiento. Desde esta perspectiva, se propone que la tendencia del individuo a afrontar con estrategias acordes al rol del género en el que se ha socializado, llevaría a un uso más eficaz de las mismas. Por lo tanto, el estudio tiene como objetivo examinar los beneficios de afrontamiento sobre el estrés (estrés psicológico y quejas psicosomáticas) en función de la socialización de género en un contexto cultural específico: empresas tradicionalmente masculinas en España, concretamente, empleados de entidades financieras.

Esta investigación añadió evidencia a la literatura existente sobre el papel modulador del género en la eficacia del afrontamiento para reducir las consecuencias del estrés: el afrontamiento de acción directa es eficaz para los hombres y el afrontamiento de apoyo social es eficaz para las mujeres.

Esta hipótesis del ajuste entre la socialización de género y el tipo de afrontamiento para la eficacia del mismo, encontrada de manera consistente en esta investigación sobre apoyo social, se extiende y se verifica en relación al afrontamiento de acción directa y se comprueba en contextos organizacionales tanto masculinos como femeninos. Además se ha comprobó mediante en un diseño longitudinal,

permitiendo descubrir un efecto concurrente interactivo del género y el afrontamiento sobre las consecuencias del estrés.

- 3) Estrés organizacional, depresión y afrontamiento en trabajadores petroleros. (Fernández , 2004).

El estrés organizacional para la ciencia constituye un área de interés por constituirse en un triángulo de interacción, entre los aspectos psicológicos, los elementos esenciales de la salud biológica y las características del entorno laboral. El objetivo de la presente investigación fue estudiar la relación entre estrés organizacional, depresión y afrontamiento en trabajadores petroleros.

Se realizó un estudio de corte transversal en 150 trabajadores, con edad promedio de  $38,11 \pm 7,97$  años y antigüedad laboral de  $11,10 \pm 6,55$  años, a los cuales se les administró el cuestionario de estrés organizacional de la OIT/OMS, las escalas de depresión de Hamilton y Beck y la escala de evaluación de técnicas de afrontamiento de Carver y Col. La frecuencia total de estrés según la escala fue de 32 (21%): 24 (16%) en el nivel intermedio, 7 (4%) ubicado en el nivel estrés y 1 (1%) en el nivel alto. 58 trabajadores (39%) presentaron depresión de tipo comportamental y somática, la depresión cognitiva estuvo presente en 15 trabajadores (10%), con síntomas leves 12 (8%) y síntomas moderados 3 (2%). Las técnicas de afrontamiento más frecuentemente utilizadas fueron, la planificación 72 personas (30%), reinterpretación positiva y crecimiento 46 (20%), activo 30 (13%) y religioso 28 personas (12%). Se encontró correlación positiva entre estrés organizacional y depresión cognitiva y una correlación estadística

negativa entre niveles de estrés y antigüedad laboral. Se concluyó que la mayor parte de los trabajadores de la empresa poseen un nivel de estrés bajo, adecuado manejo de los recursos de afrontamiento y representativos niveles de depresión de tipo cognitivo.

#### **2.4.2. Investigaciones Sobre Objetivos Organizacionales**

- 1) Objetivos o indicadores de gestión para medir la eficiencia hospitalaria (Chirinos, 2008).

La investigación documental realizada fue carácter proyectivo. Se buscó estudiar las transformaciones del sector mediante la aplicación de nuevas tecnologías en ganancias de productividad. Esta investigación abordó el análisis de eficiencia de las entidades no lucrativas del sector público sanitario en función de los objetivos/indicadores como herramienta útil de gestión. Se determinó que el resultado de la actividad de las entidades no lucrativas no suelen ser un output tangible, sino el cumplimiento de unos objetivos en la prestación de un conjunto de servicios a la comunidad. La contribución de las mismas al bienestar social resultaría el punto de referencia último para orientar la asignación de recursos destinada a satisfacer las necesidades de la población.

- 2) Cuadro de mando integral basado en los objetivos organizacionales: un estudio exploratorio de la experiencia chilena (Costa, Jorquera y Méndez, 2005).

La medición del desempeño es aún más relevante dentro de las organizaciones, un fenómeno que también ha afectado a las empresas chilenas que han incorporado prácticas de excelencia, con cierto retraso, como el Cuadro Integral de Mando

basado en los objetivos organizacionales, una herramienta que ha sido un centro de interés de las áreas académicas y de negocios durante los últimos años.

La presente investigación describe la situación de Chile con respecto al uso del Cuadro Integral de Mando y presenta un análisis de los factores clave para el éxito en la implementación del Cuadro Integral de Mando (según los autores) que muestra una imagen de cómo las empresas chilenas se han adaptado esta herramienta . En este contexto, hemos encontrado una diversidad de cuadros de mando, que se diferencian en muchos aspectos, como la importancia que pueden dentro de la empresa, la difusión entre los trabajadores, lo útiles que sean, la evolución de la herramienta, entre otros. Por lo tanto, nos encontramos con ejemplos de un complejos indicadores que han impuesto a otros países.

Se realizó el estudio sobre el mercado Chileno. Por lo tanto, se incluyó una lista del indicador IPSA, que contiene 40 compañías del mercado bursátil Chileno, que cubren una tasa del 60% de este mercado.

- 3) La integración de los objetivos e indicadores estratégicos: el caso de las compañías de seguros (Muñoz, s.f.).

Desde la aparición del Cuadro de Mando Integral como herramienta para el control de gestión ha ido aumentando progresivamente el número de empresas e instituciones que lo han implantado o están en fase de implantación. España no ha sido ajena a este fenómeno y son muchas las empresas, organizaciones e investigadores interesados en la herramienta, así queda manifestado en las diversas jornadas académico profesionales que se están celebrando en este año 2003. Su

éxito se encuentra en la visión global que ofrece la integración de los múltiples objetivos e indicadores que con frecuencia existen en las empresas y con los que se pretende controlar y mejorar las distintas áreas de la gestión empresarial. Estos objetivos, tradicionalmente, se diseñan y se aplican de acuerdo a los problemas que van surgiendo y que se detectan como relevantes en cada área. En la mayoría de las ocasiones, solo intentan resolver problemas individualizados, responden a un plan de acción unilateral y sin conexión con el resto de líneas de actuación de la empresa.

Pero en el entorno económico-financiero actual, las empresas necesitan disponer de una herramienta que integre todos los objetivos e indicadores como instrumentos de enlace entre las líneas y planes de actuación diseñados. El CMI a través de los mapas estratégicos ofrece la posibilidad de vincular los objetivos e indicadores con el diseño e implantación de un sistema de información para la gestión global basado en el pensamiento estratégico.

El objetivo de este trabajo es marcar las fases previas a la integración de los objetivos e indicadores en mapas estratégicos que son aplicables a cualquier empresa. El trabajo se ha centrado en el marco de la actividad aseguradora porque en este sector de la economía española existe inquietud acerca de la necesidad y utilidad de la herramienta. El trabajo finaliza presentando ejemplos concretos de mapas estratégicos.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Justificación**

En el entorno de la economía tecnológica avanzada, los miembros de una organización tienen que afrontar un largo proceso de integración laboral, caracterizado por una mayor flexibilidad en todos los órdenes, (rotando en distintos puestos de trabajo, con diferentes contratos, y en diferentes horarios). Y tienen que hacer frente también a los requisitos propios de una economía tecnológica avanzada, en la que la interacción con las nuevas tecnologías cambia tanto el tipo de actividad como la estructura organizacional, poniendo en primer plano los riesgos de tipo psicosocial.

Así entonces para los miembros de una organización que se encuentran en un contexto de incertidumbre, las dificultades para cumplir los objetivos en una organización y gestionar nuestras propias capacidades para ello, son fuente objetiva de estrés.

Actualmente CNH Componentes S.A. de C.V., por dirección corporativa, está envuelto en un programa de mejora continua llamado *World Class Manufacturing*. Este programa tiene como fin identificar y eliminar las pérdidas y los desperdicios, así como implementar métodos y estándares de trabajo en todos sus procesos de fabricación; y así lograr un mejor posicionamiento económico dentro del mercado de equipos para la construcción y el sector agrícola.

Por ello es de suma importancia que en CNH Componentes S.A. de C.V. requiere que todos sus trabajadores se involucren en este programa de cambio, participen día a día y de manera activa en el ejercicio de este que y que cada miembro cumpla con todos los objetivos que la organización valla estableciendo durante el desarrollo de este programa.

### **3.2. Planteamiento del Problema**

Dentro de CNH COMPONENTES S.A. DE C.V. el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

Por ello es esencial que se identifiquen cuáles son los factores psicosociales, en este caso de estudio el estrés, al cual están expuestos sus trabajadores en la labor de alcanzar los objetivos organizacionales y cómo influyen estos en la consecución de los mismos.

Pregunta de investigación: ¿El nivel de estrés está relacionado con el cumplimiento de objetivos en una organización?

### **3.3. Objetivos**

#### **3.3.1. *Objetivo general***

Identificar el nivel de estrés y su relación con el cumplimiento de objetivos en una organización

#### **3.3.2. *Objetivos específicos***

1. Describir el nivel de estrés.
2. Clasificar los tipos de objetivos en una organización

### **3.4. Definición del Universo**

CNH Componentes S.A. de C.V. es una empresa de 44 empleados. El 93% de los estos son hombres, es decir solo hay 3 mujeres laborando como empleadas. El 85% de los

empleados de esta empresa tienen una edad por arriba de los 30 años. El 95% tienen una pareja habitual o son casados. El 77% de estos tienen como grado mínimo de estudios licenciatura. Los empleados están divididos en 4 departamentos o áreas: Finanzas, Manufactura, logística y Calidad, el resto de los servicios que requiere una empresa para su operación son subcontratados a la empresa CNH de México. El 90% de los empleados considera que su nivel socioeconómico es medio. El 80% de los empleados tiene dependientes económicos.

### **3.5. Tamaño y tipo de la muestra**

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia integrada por 30 personas, de todos los departamentos de la empresa CNH Componentes S.A. de C.V., de acuerdo a las características, recursos y tiempo destinado a la presente investigación.

### **3.6. Definición de Variables**

#### **3.6.1. Variable Independiente**

Estrés laboral: La Organización Mundial de la Salud (1994), define el estrés como el "*conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción*"(s.p.). Si aplicamos el concepto al ámbito de trabajo de los individuos podríamos ajustar la definición de estrés como el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo.

#### **3.6.2. Variable Dependiente**

Objetivos Organizacionales: Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro (López, 2007).

### **3.7. Hipótesis**

El nivel de estrés está relacionado con el cumplimiento de objetivos en una organización.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño o investigación no experimental

El diseño o la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979) “*La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones*” (p. 116).

De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

### 4.2. Tipo de estudio

Se trata de un estudio descriptivo, de campo, transversal y correlacional.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Por ejemplo, investigar el número de empleados, desempleados y subempleados en una ciudad en cierto momento. O bien, determinar el nivel de escolaridad de los trabajadores de un sindicato —en un punto en el tiempo—. O tal vez, analizar la relación entre la autoestima y el temor de logro en un grupo de atletas de pista (en determinado momento). O bien, analizar si hay diferencias en contenido de sexo entre tres telenovelas que están exhibiéndose simultáneamente.

En este tipo de diseños queda claro que ni siquiera cabe la noción de manipulación puesto que se trata a cada variable individualmente, no se vinculan variables.(Roberto Hernández Sampieri, 1991).

### **4.3. Instrumento**

Se elaboró un cuestionario con escala tipo likert (ordinal) integrado por 31 preguntas (7 para datos generales, y 12 para cada variable) el cual fue validado por pares y experto.

### **4.4. Procedimiento**

Etapas:

1. Elección del tema y elaboración del marco teórico.
2. Autorización para realizar el estudio, con consentimiento informado de los participantes en el entendido de que la información sería confidencial.
3. Revisión de documentos de la empresa: manuales, sistemas, procesos, entre otros.
4. Elaboración y validación del instrumento por pares y experto.
5. Aplicación del cuestionario.
6. Captura y procesamiento de las encuestas.
7. Elaboración de las figuras.
8. Realización de la correlación de Pearson.
9. Presentación de los resultados.

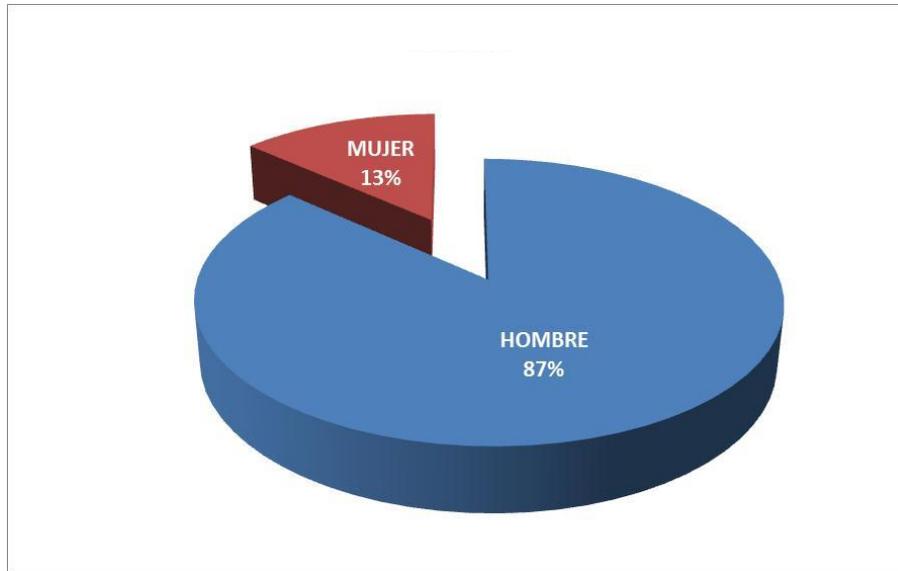
#### **4.5. Procesamiento de la información**

Se capturó la información en una hoja de excel, se aplicó estadística descriptiva (porcentajes) y los resultados fueron presentados en forma de figuras, se aplicó la correlación de Pearson para comprobar la hipótesis.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Características de la muestra

A continuación se presentan las figuras que corresponden a los datos socioeconómicos de la población de estudio.



*Figura 1: Genero. Fuente: Elaboración Propia.*

Debido a que la empresa CNH Componentes es una industria de la manufactura de tipo metalmeccánica Se observó que la mayoría de los miembros de esta organización está conformada por hombres. (Figura 1)

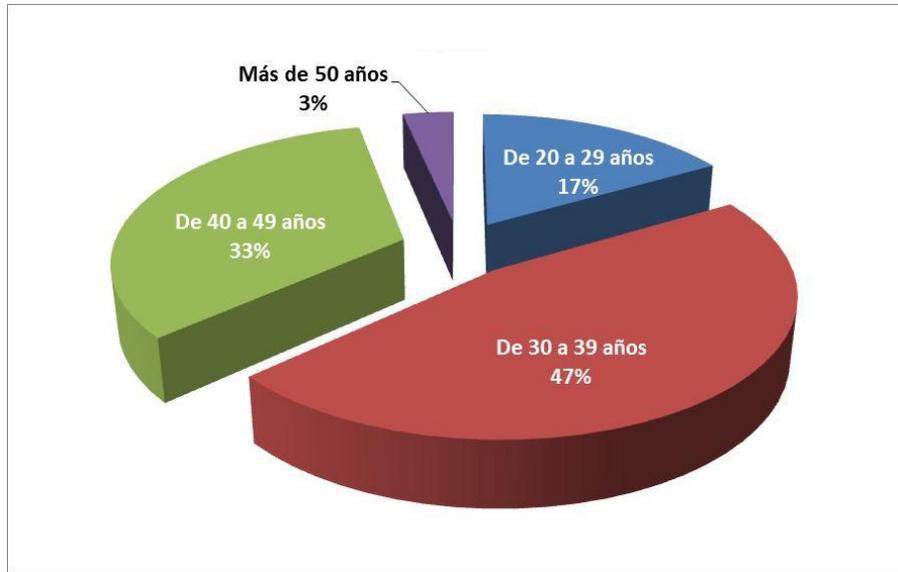


Figura 2: Edad. Fuente: Elaboración Propia.

Se observó también que el 80% de los encuestados tienen una edad de entre los 30 y los 49 años. Lo que significa que nuestra muestra se ubica en una edad laboral activa. (Figura 2)

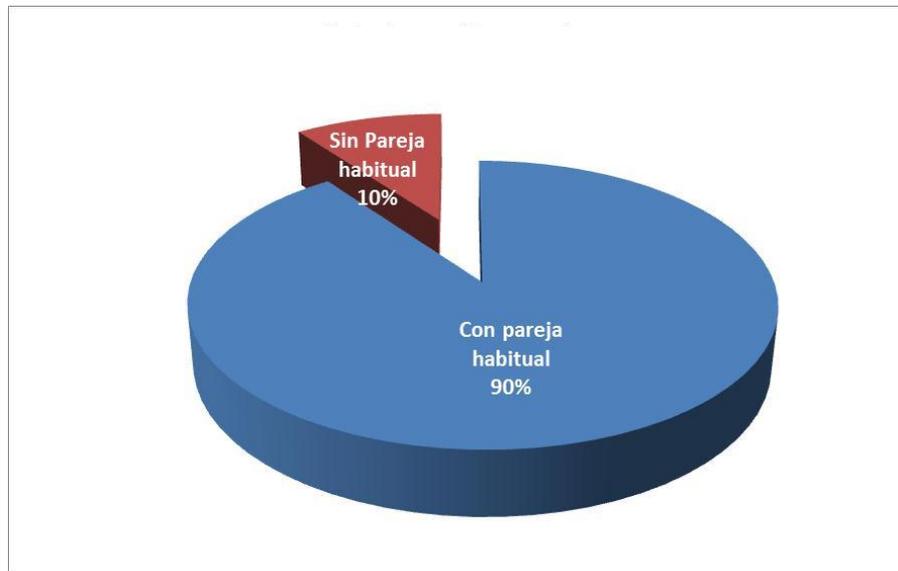


Figura 3: Relaciones Personales. Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 3, arriba, muestra que la gran mayoría de los encuestados se encuentran dentro de una relación de pareja y afectiva relativamente estable. (Figura 3)

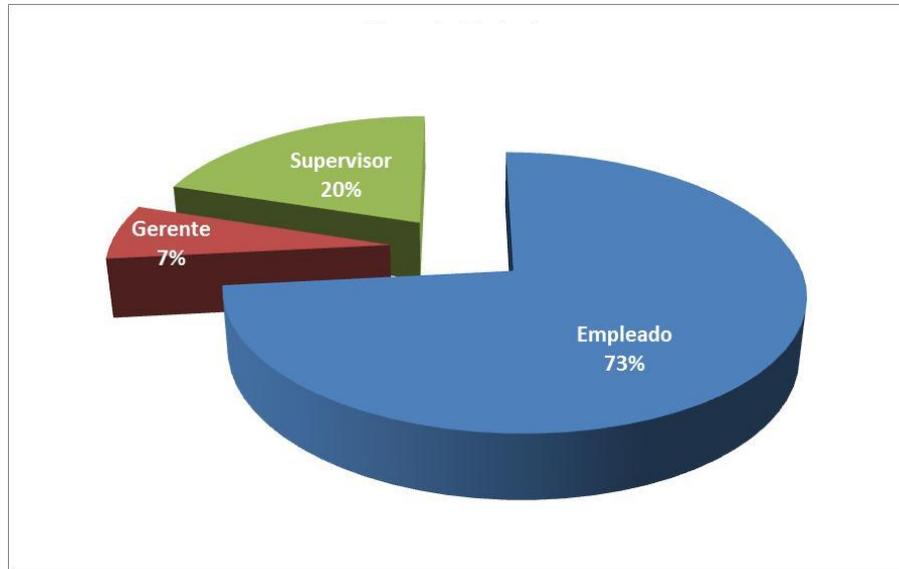


Figura 4: Tipo de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia.

Predomina en los encuestados un nivel de mando o nivel dentro de la organización medio.

(Figura 4)

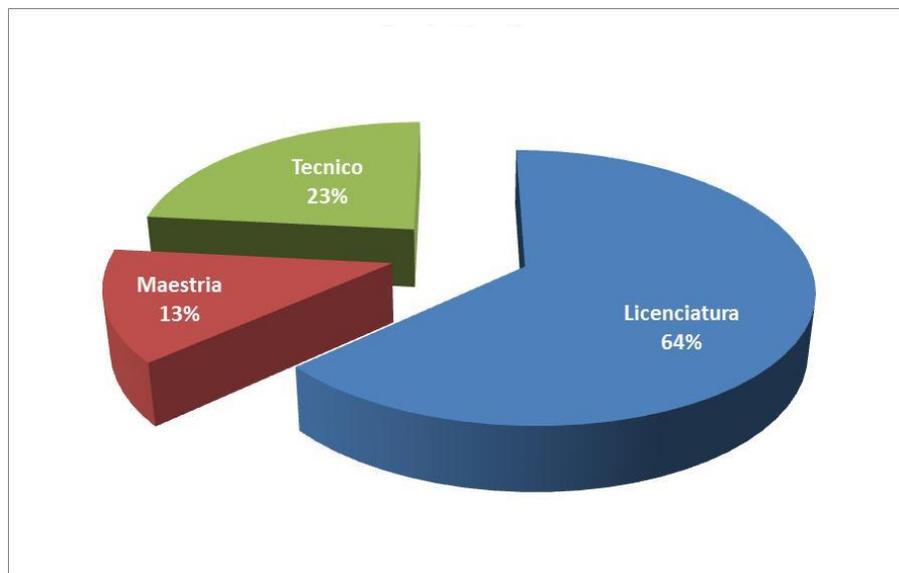


Figura 5: Grado Escolar. Fuente: Elaboración Propia.

Predomina en la muestra el nivel de estudios de licenciatura. (Figura 5)

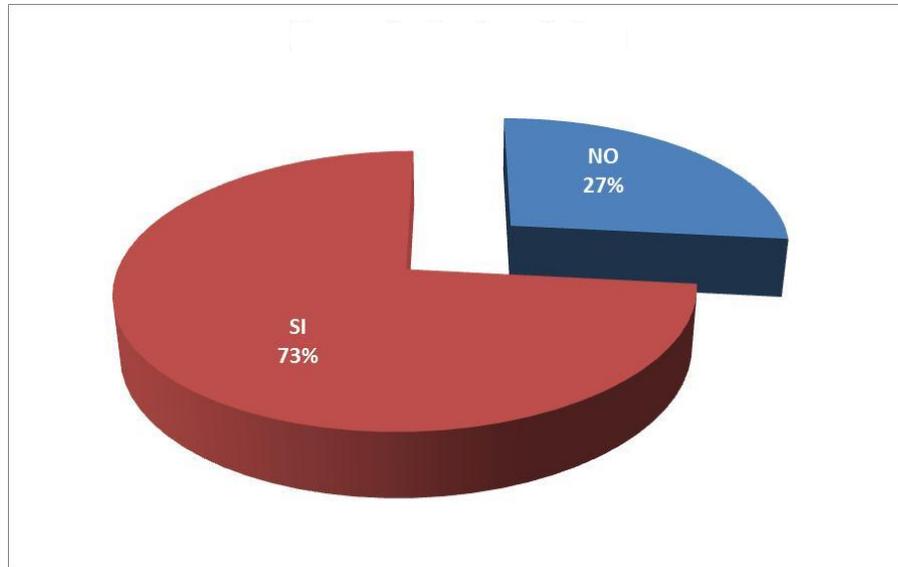


Figura 6: Dependientes Económicos. Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo como se observó en la Figura No 6 que la mayoría de los encuestados tienen una relación afectiva o de pareja relativamente estable, se observó que también la mayoría tiene dependientes económicos como lo pueden ser hijos. (Figura 6)

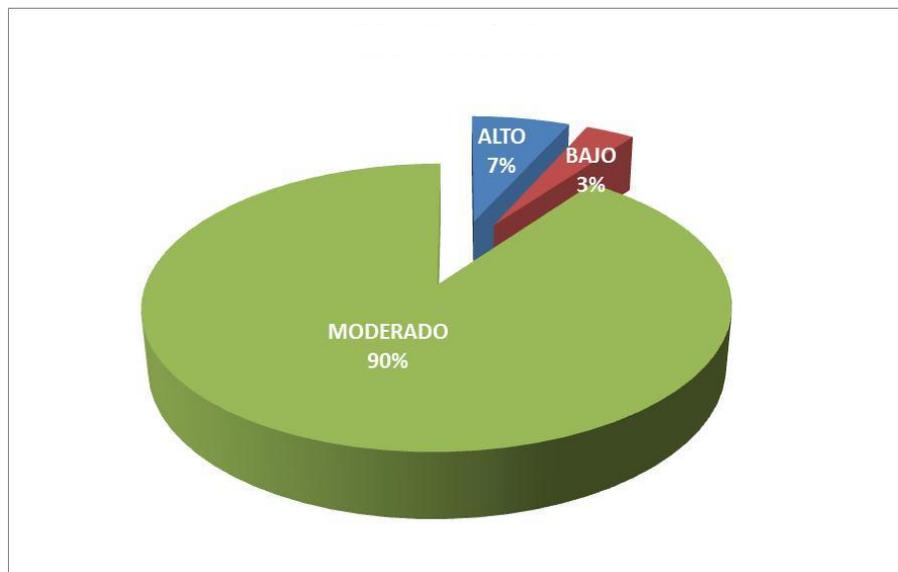


Figura 7: Nivel Económico. Fuente: Elaboración Propia.

Se observó en esta figura que la gran mayoría de los encuestados se considera de nivel económico medio. (Figura 7)

## 5.2. Resultados Sobre el Estrés Laboral

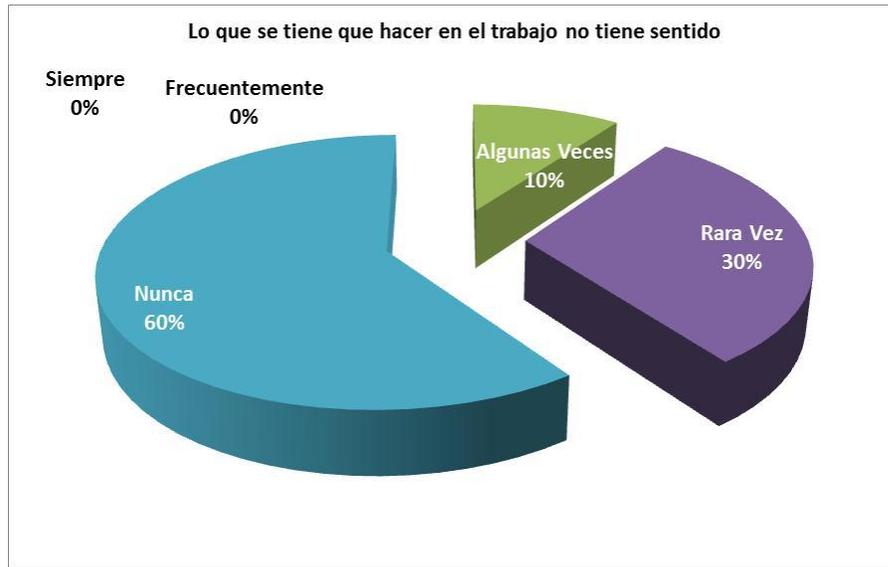


Figura 8: Importancia y significancia de las labores particulares en una organización. Fuente: Elaboración Propia.

Se puede concluir en esta figura que la mayoría de los encuestados piensa que sus actividades en el trabajo tiene un fin o propósito tangible en la empresa. (Figura 8)

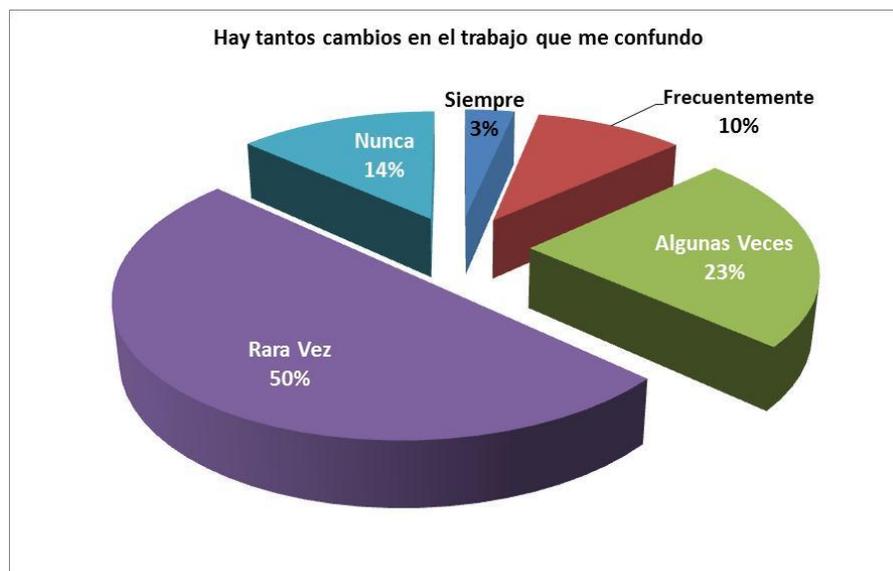


Figura 9: Nivel de indefinición en la dirección de la empresa. Fuente: Elaboración Propia.

La figura muestra que la mayoría de los encuestados percibe que en la empresa no existen cambios suficientes para sentirse confundidos en sus labores. (Figura 9)

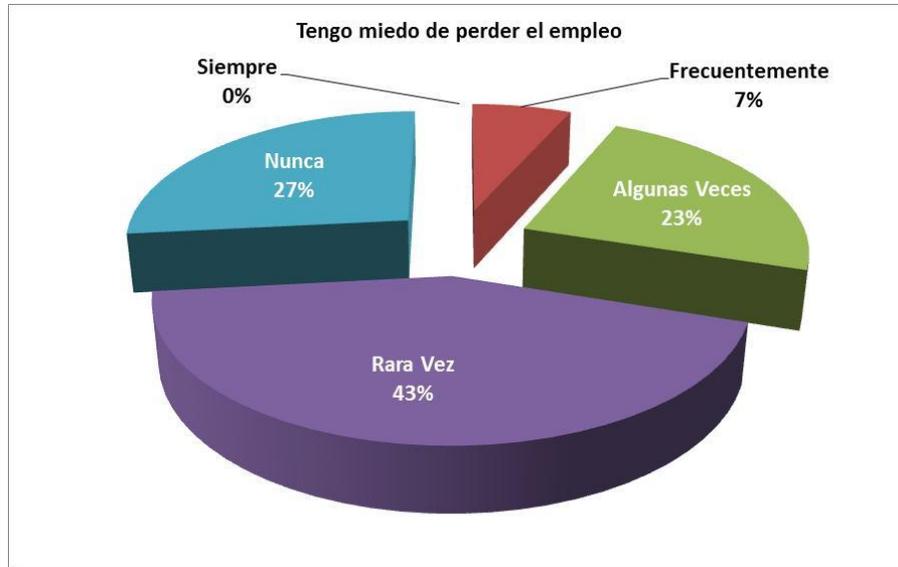


Figura 10: Nivel de seguridad de permanencia en el empleo. Fuente: Elaboración Propia.

Esta figura el 70% de los encuestados, aproximadamente, no siente temor de perder su empleo. (Figura 10)

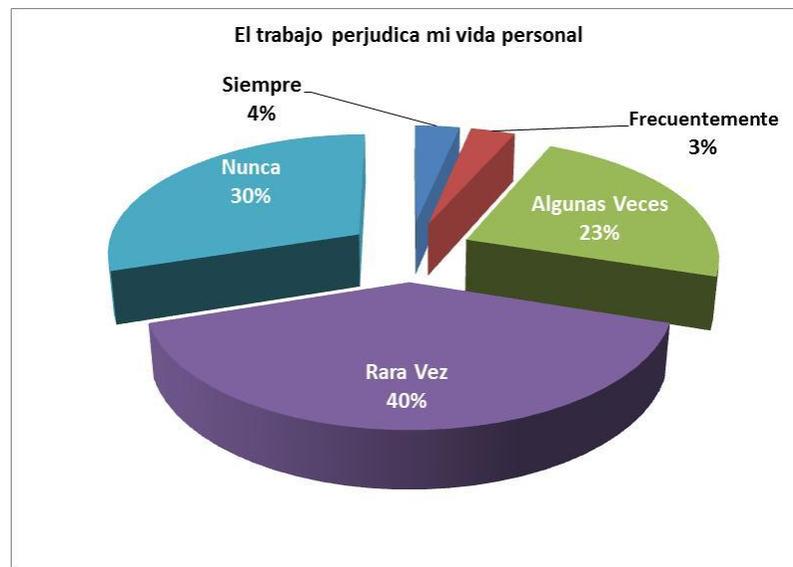


Figura 11: Afectación del estrés laboral en la vida personal. Fuente: Elaboración Propia.

El 70% de los encuestados, aproximadamente, piensa que su empleo no interfiere de manera perjudicial en su vida personal, como muestra la figura. (Figura 11)

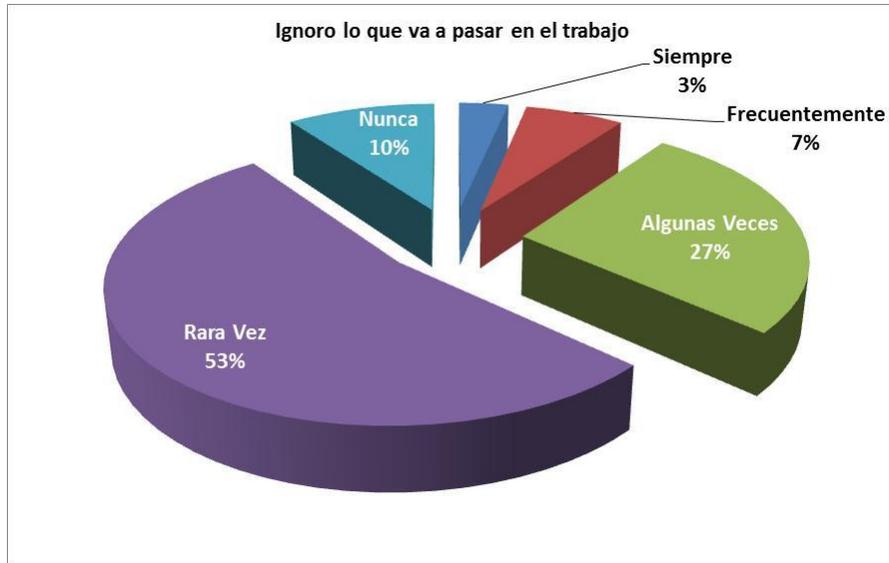


Figura 12: Nivel de certidumbre en lo que ocurre en la empresa. Fuente: Elaboración Propia. Se observó en esta figura que la mayoría (10% + 53%) de los encuestados tiene certidumbre de las decisiones y cambios en la empresa. (Figura 12)



Figura 13: Nivel de estrés laboral fuera del trabajo. Fuente: Elaboración Propia. Esta figura se describe que la mayor parte de los encuestados siente algún grado de preocupación por su trabajo en horarios fuera de este. (Figura 13)

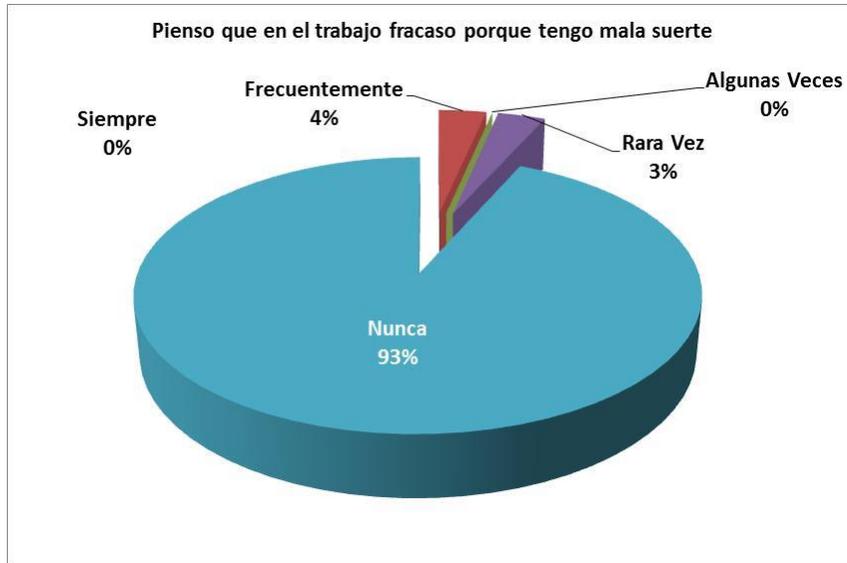


Figura 14: Seguridad en la definición de las tareas particulares en la empresa. Fuente: Elaboración Propia.

Como lo muestra esta figura, es evidente que los encuestados no creen en la mala suerte en su trabajo, esto debido al nivel de certidumbre con la que se maneja la dirección de esta empresa. (Figura 14)

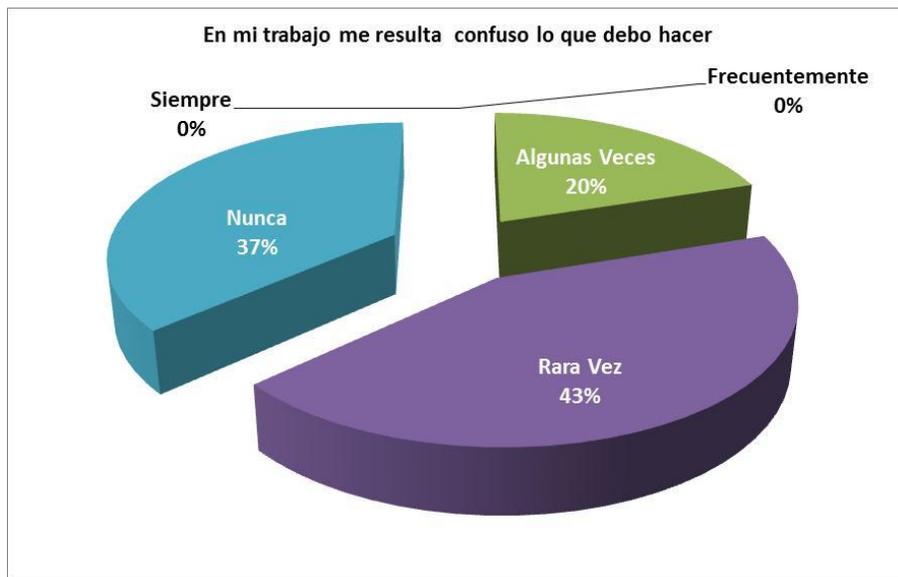
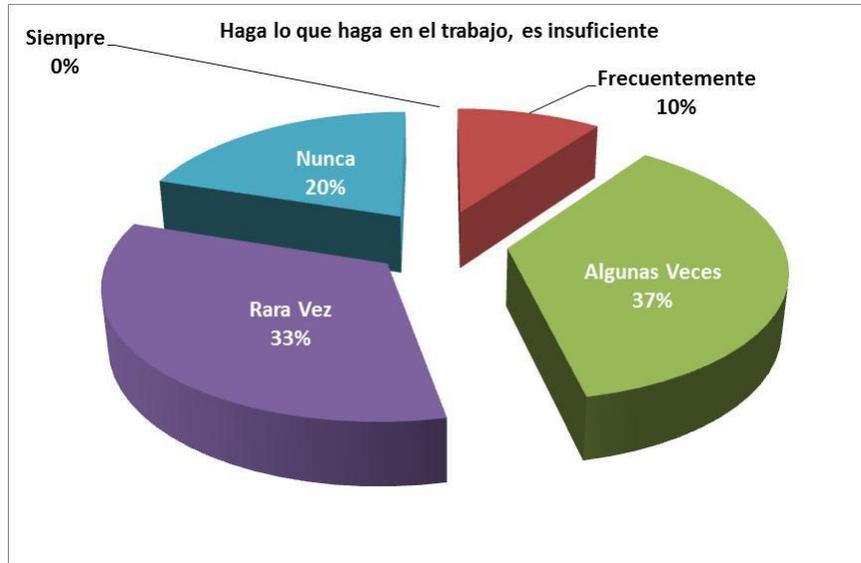
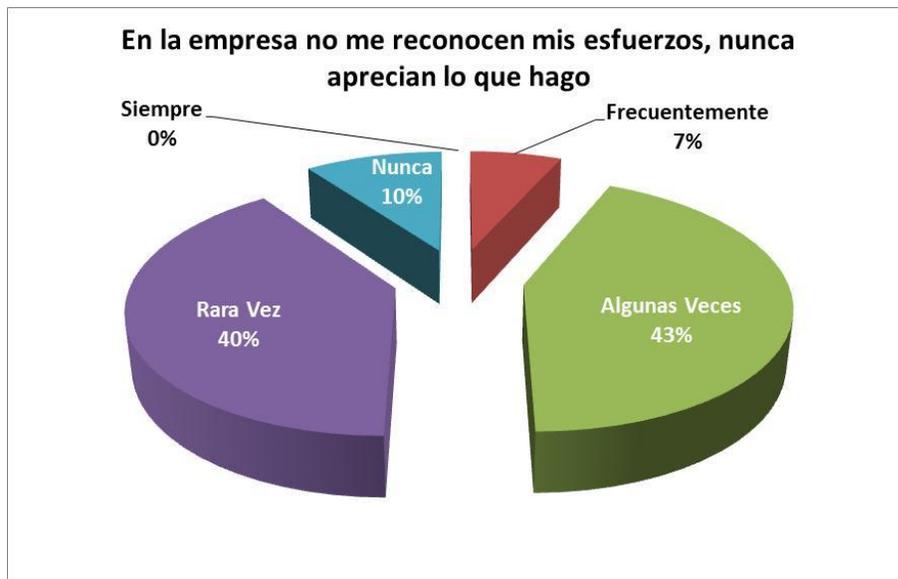


Figura 15: Nivel de indefinición de las actividades laborales. Fuente: Elaboración Propia.

Se observa en esta figura que la mayoría de los encuestados tienen claras las actividades que deben desempeñar en su trabajo. (Figura 15)



*Figura 16: Nivel de carga y responsabilidad individual en el trabajo. Fuente: Elaboración Propia.*  
 La figura describe que la mayoría de los encuestados no perciben que la cantidad de actividades en el trabajo desborden su capacidad para llevarlas a cabo. (Figura 16)



*Figura 17: Nivel de reconocimiento al trabajo individual en la empresa. Fuente: Elaboración Propia.*

Como lo describe la figura solo el 7% de los encuestados percibe que la dirección de la empresa reconoce el esfuerzo de sus empleados y el restante 93% percibe que el nivel de reconocimiento no es el que desearían. (Figura 17)

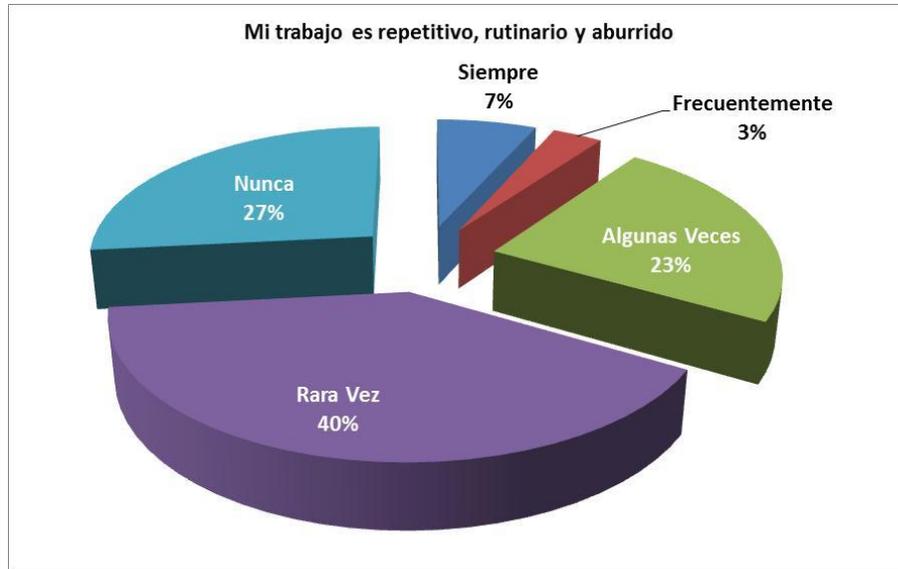


Figura 18: Nivel de monotonía en las actividades laborales. Fuente: Elaboración Propia.

Esta figura describe que la mayor parte de los encuestados no siente que su trabajo sea rutinario o aburrido. (Figura 18)

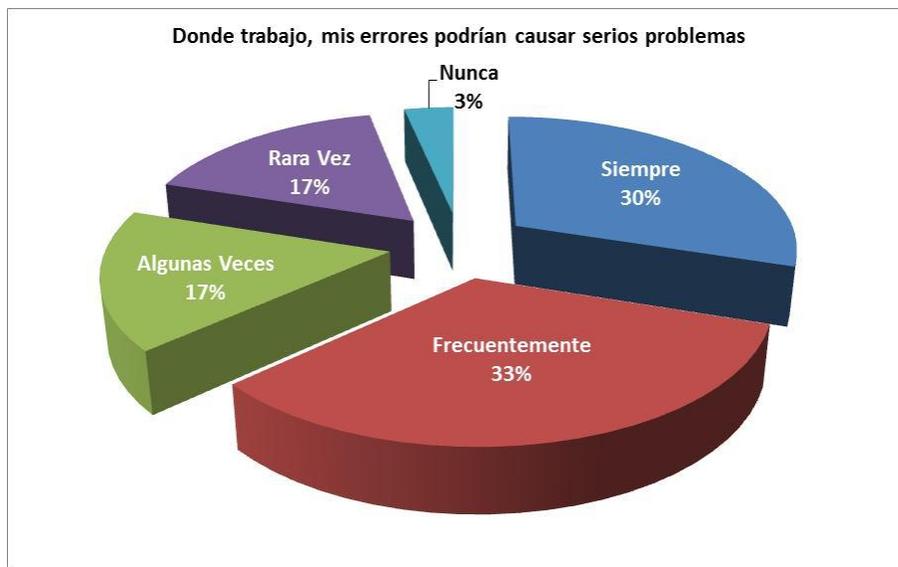


Figura 19: Nivel de indefinición de las actividades laborales particulares en la empresa. Fuente: Elaboración Propia.

Se observó en la figura que los encuestados perciben que las consecuencias de cometer errores en el desempeño de las actividades dentro del trabajo son malas para la empresa, lo que indica cierto nivel de tensión o estrés en estas. (Figura 19)

### 5.3. Resultados Encuesta Sobre Objetivos Organizacionales

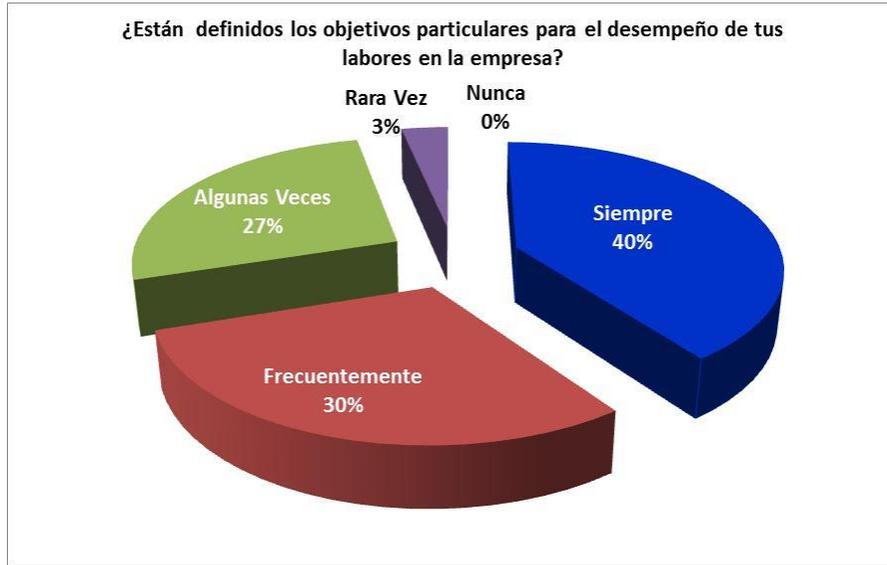


Figura 20: Nivel de definición de los objetivos particulares. Fuente: Elaboración Propia.

La figura describe que la mayor parte de los encuestados percibe que existe una clara definición de los objetivos que persiguen su actividades laborales dentro de la empresa. (Figura 20)

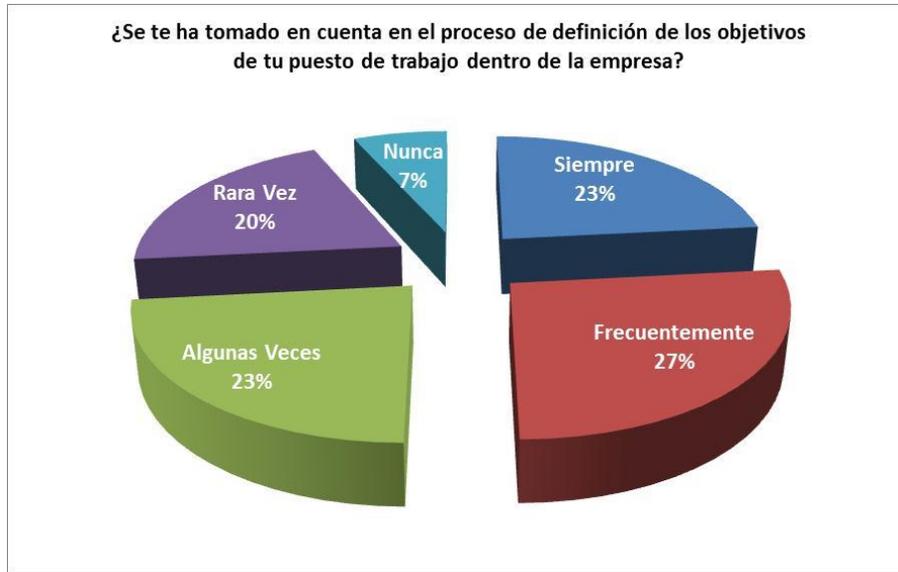
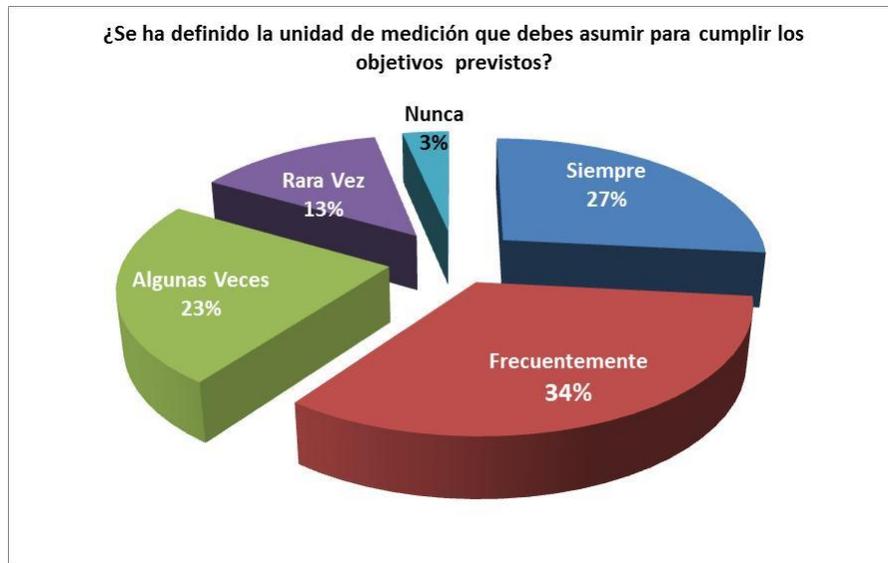


Figura 21: Percepción sobre el involucramiento del trabajador en la definición de sus objetivos particulares. Fuente: Elaboración Propia.

Se observó en esta figura que el 50% de los encuestados percibe que se toma en cuenta su opinión o experiencia para definir sus objetivos laborales y el otro 50% percibe que no es suficiente el grado de en qué la dirección involucra a los trabajadores en la definición de estos objetivos. (Figura 21)



*Figura 22: Percepción del detalle en la definición de objetivos particulares. Fuente: Elaboración Propia.*

Como lo describe la figura la mayoría de los encuestados percibe que la dirección de la empresa define claramente la forma en cómo se mide el alcance de los objetivos de sus trabajadores. (Figura 22)

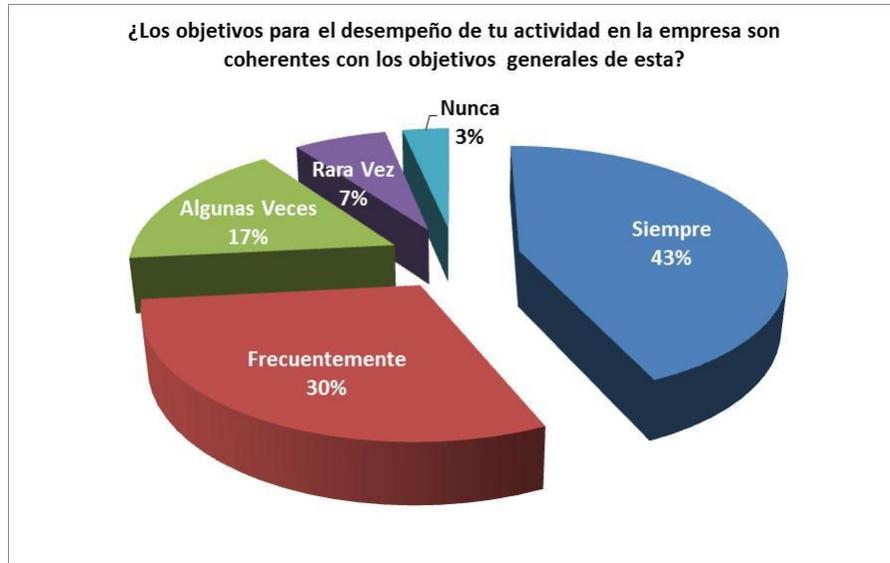


Figura 23: Coherencia entre las actividades particulares de cada trabajador y sus objetivos particulares. Fuente: Elaboración Propia.

Se observó que los encuestados piensan que la definición de sus actividades en el trabajo realmente contribuye con los objetivos de la empresa. (Figura 23)



Figura 24: Nivel de cumplimiento de objetivos en la empresa. Fuente: Elaboración Propia.

La figura demuestra que los trabajadores de esta empresa perciben que la empresa alcanza frecuentemente sus objetivos, esto genera un ambiente de seguridad en el trabajo. (Figura 24)

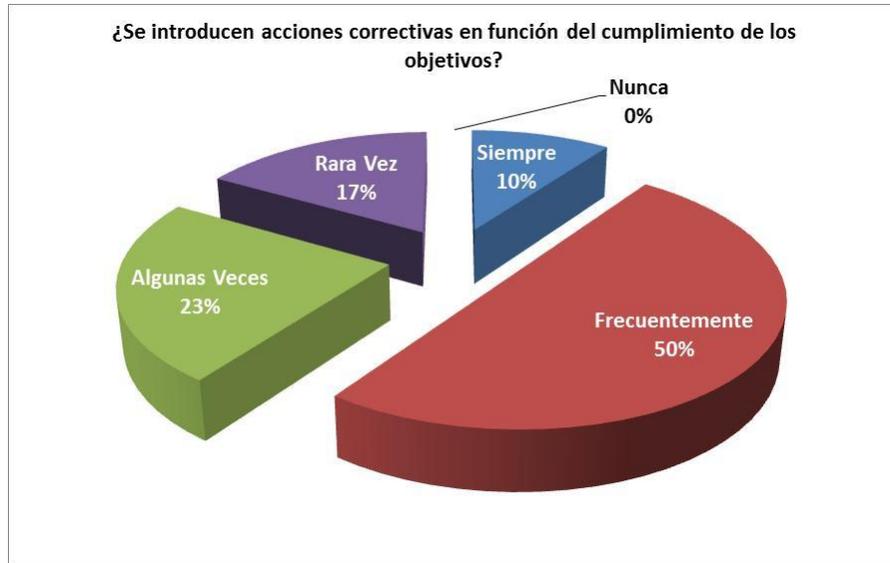
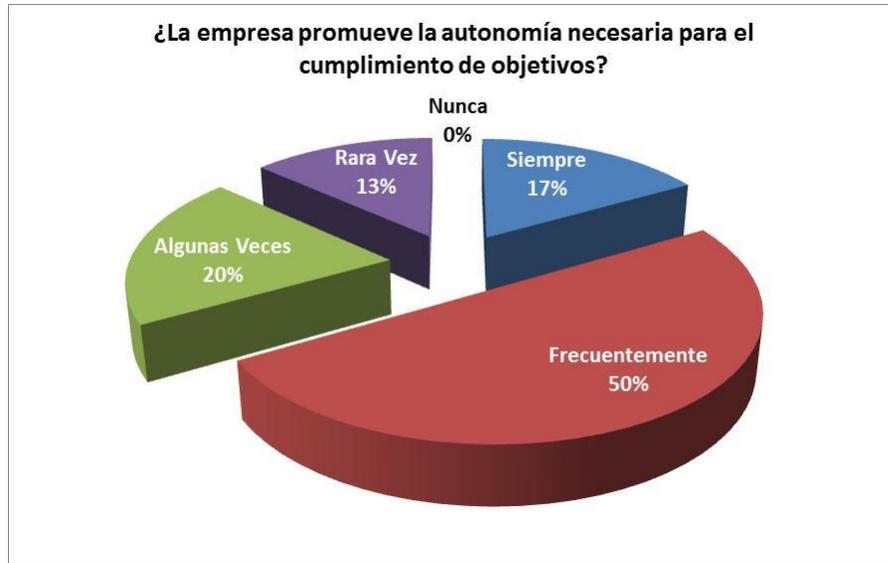


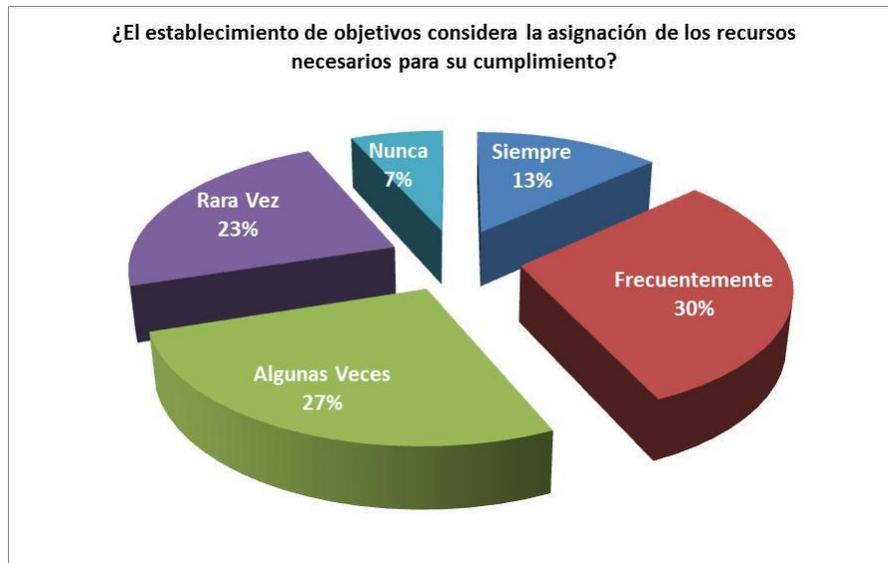
Figura 25: Importancia para tomar acciones correctivas en función del cumplimiento de los objetivos. Fuente: Elaboración Propia.

Esta Figura muestra que los trabajadores perciben que para la dirección de la empresa es importante alcanzar sus objetivos y que por ello cuando uno de estos no es alcanzado se toman acciones para al respecto, según sea el caso. (Figura 25)



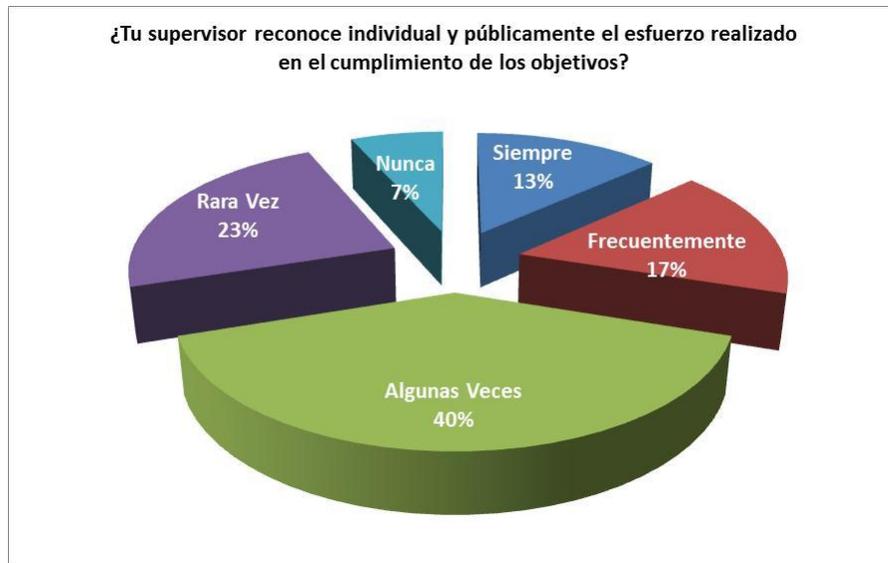
*Figura 26: Nivel de libertad en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos particulares en la empresa. Fuente: Elaboración Propia.*

Los empleados expresan que sienten libertad de actuar según la forma que ellos creen correcta para alcanzar sus objetivos en la empresa, como se observa en esta figura. Esta situación genera un sentido de confianza e importancia en la empresa, para alcanzar los objetivos organizacionales. (Figura 26)



*Figura 27: Asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento de objetivos en la empresa. Fuente: Elaboración Propia.*

La figura arriba, muestra que el 43% de los encuestados, piensa que existe una correcta definición de los recursos necesarios para cumplir sus objetivos en su definición. El restante 57% piensa por el contrario que no existe una planeación adecuada o conciencia de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, cuando estos son definidos. (Figura 27)



*Figura 28: Percepción sobre el reconocimiento individual al esfuerzo realizado en el cumplimiento de los objetivos en la empresa. Fuente: Elaboración Propia.*

Se observó en la figura que el 57% de los encuestados considera que su supervisor reconoce el esfuerzo que realiza para alcanzar sus objetivos. El restante 43% considera que no es suficiente el reconocimiento que su supervisor le da, con respecto a su esfuerzo para la consecución de sus objetivos en la empresa. (Figura 28)

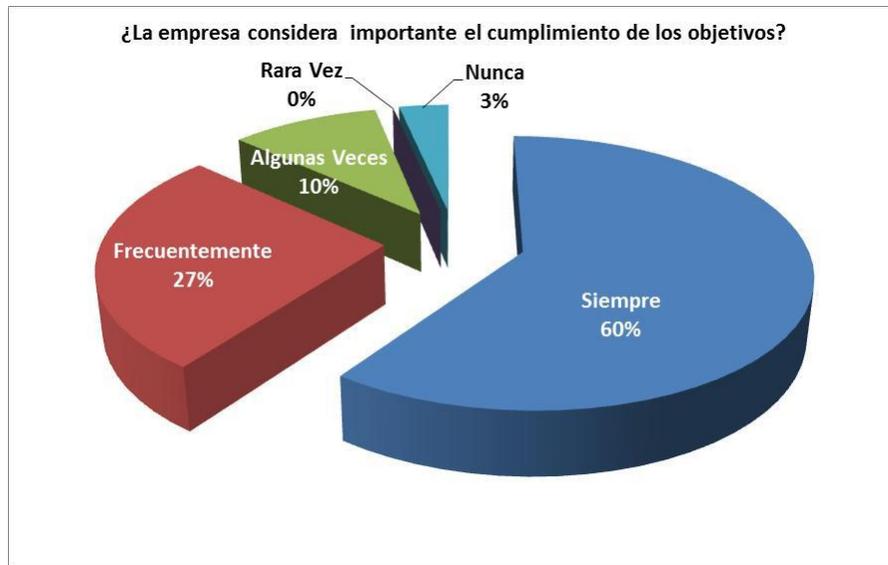
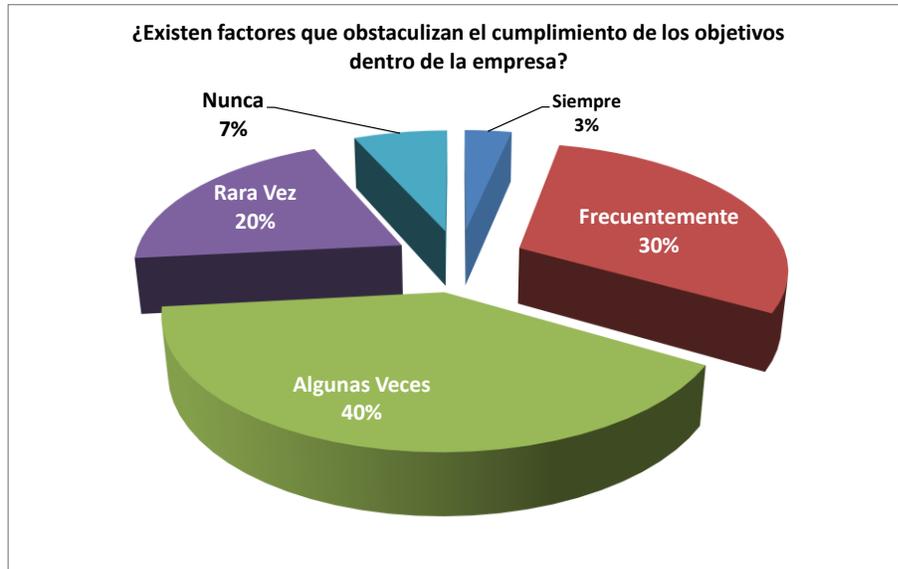


Figura 29: Percepción de la importancia que da la dirección de la empresa al cumplimiento de los objetivos. Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que en la Figura 24, esta Figura muestra que la mayoría de los trabajadores de esta empresa perciben que la empresa alcanza sus objetivos, por lo cual considera que cumplir estos objetivos es importante para la empresa. (Figura 29)



*Figura 30: Dificultad para cumplir los objetivos dentro de la empresa. Fuente: Elaboración Propia.*

Esta Figura expresa que los trabajadores de esta empresa perciben que existe una cantidad importante de factores que hacen el cumplimiento de los objetivos, una tarea más difícil de alcanzar que lo usual. (Figura 30)

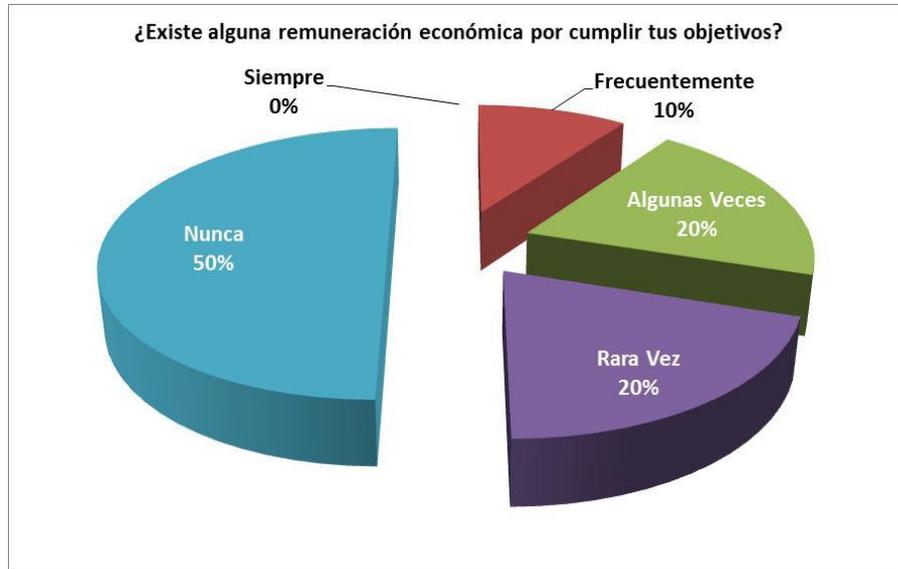


Figura 31: Remuneración económica por el cumplimiento de objetivos en la empresa como motivación. Fuente: Elaboración Propia.

La figura muestra que no hay una política definida de remuneración económica como incentivo para alcanzar el cumplimiento de objetivos en la empresa, ya que algunos trabajadores expresan que si llega e existir esta y otros no. (Figura 31)

#### 5.4. Comprobación de hipótesis

El análisis de las encuestas arrojó como resultado la existencia una correlación negativa, media aceptable (correlación de Pearson de -0.50) entre las dos variables investigadas. Lo cual ayuda a aceptar que la hipótesis: El nivel de estrés está relacionado con el cumplimiento de objetivos en una organización, se cumple. Es decir, a menor nivel de estrés mayor es el cumplimiento de los objetivos en CNH Componentes S.A. de C.V. o viceversa.

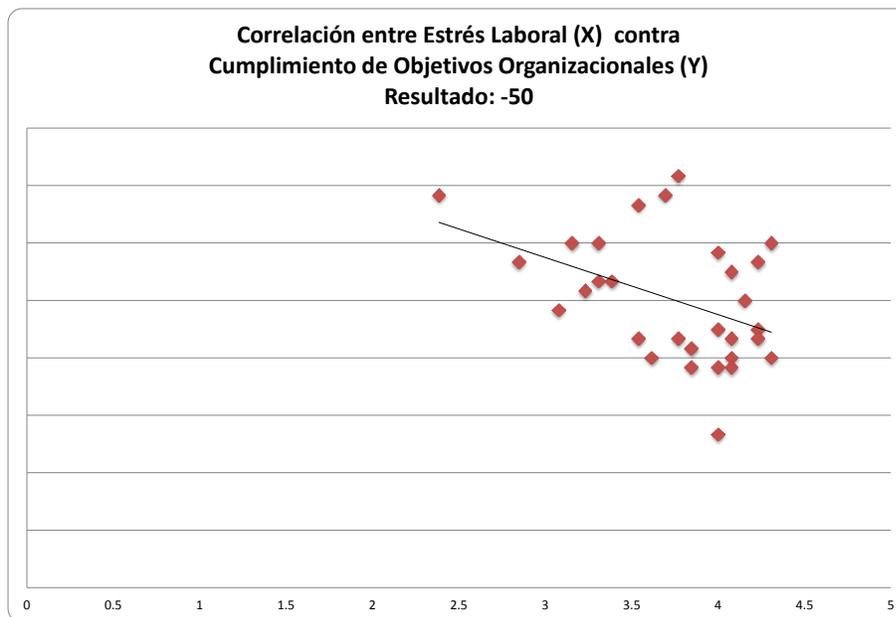


Figura 32: Correlación entre estrés laboral y el cumplimiento de objetivos organizacionales.  
Fuente: Elaboración Propia.

## **PROPUESTAS Y CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos nos muestran que la hipótesis se acepta, al encontrar una correlación negativa, media aceptable, lo que nos indica que hay un cierto nivel de dependencia del cumplimiento de los objetivos en una organización y el estrés que se encuentra en el ambiente de trabajo.

Se encontró que la percepción de los empleados encuestados en CNH COMPONENTES S.A. DE C.V. es que el cumplimiento de los objetivos en la organización es frecuente, lo cual da un indicio de certidumbre en el trabajo y por tanto puede ser causante de bajos niveles de estrés.

Desde este punto de vista puedo proponer como una mejora la implementación de un sistema estandarizado para establecer, ejecutar y dar seguimiento al cumplimiento de objetivos ya que en la investigación se encontró una correlación negativa media aceptable lo que significa que el cumplimiento de objetivos se está llevando a cabo con un bajo nivel de estrés, es por eso que se propone estandarizar un sistema por medio de comunicación, documentación y seguimiento constante del cumplimiento de objetivos para los miembros de la organización, esto con la finalidad de que entiendan y tengan certidumbre de cuál es la función principal de cada persona, por lo tanto no perciban estrés generado por incertidumbres, falta de enfoque de la personas hacia donde se dirigen en la organización.

Propongo que este sistema estandarizado para el establecimiento, ejecución y seguimiento de objetivos este basado en los objetivos anuales que le establece como metas anuales, su corporativo, a la empresa CNH COMPONENTES S.A. DE C.V.

Es decir que una vez definidas las líneas estratégicas de la empresa, estos objetivos deban ser transformados o segmentados en objetivos por departamento y después segmentados estos también en objetivos por individuo; y así poder convertirse en indicadores por cada individuo o puesto de trabajo, los cuales sea posible dar seguimiento por medio de mediciones y en periodos de tiempo definidos.

Propongo que este proceso quede documentado por medio del establecimiento de un formato oficial de definición y seguimiento de objetivos dentro de esta organización, como el que se muestra a continuación:

Tabla 2 *Formato de Documentación de Objetivos Individuales.*

Línea Estratégica de la Empresa	Peso	Objetivo de la Organización o Departamentales	Peso	Objetivos Individuales	Indicador	UM	% a 6 Meses Parcial Alcanzado	% Final Año Alcanzado	Desempeño Alcanzado
COSTO DE MANUFACTURA	%	Ineficiencia estándar de mano de obra máxima de 17.52%.	%				%	%	#VALOR!
		Valor de Inventario máximo de 29 días.	%				%	%	#VALOR!
CALIDAD	%	Máximo de 500 PPM's medidas por el cliente.	%				%	%	#VALOR!
		OKOL del 98% Mínimo.	%				%	%	#VALOR!
ENTREGAS	%	97.5% de entregas a tiempo con cliente como mínimo.	%				%	%	#VALOR!
SEGURIDAD	%	Controlar el 80% de las actividades con riesgo tipo "AA".	%				%	%	#VALOR!
MEJORA	%	6% de ahorro en el Costo de Manufactura (MCA).	%				%	%	#VALOR!
Perspectiva	Peso	Competencias con oportunidad de mejora	Peso	Indicador			% a 6 Meses Parcial Alcanzado	% Final Año Alcanzado	Desempeño Alcanzado
Competencias	%	Competencia 1	%				%	%	#VALOR!
	%	Competencia 2	%				%	%	#VALOR!
	%	Competencia X	%				%	%	#VALOR!
Total	100%		100%						#VALOR!

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_

RETROALIMENTACIÓN Y COMENTARIOS JEFE INMEDIATO

Fuente: *Elaboración Propia.*

Este formato permite dar un peso a cada línea estratégica, objetivo departamental y objetivos individuales, específico para cada individuo o puesto de trabajo dentro de los objetivos generales de la organización. A su vez en este formato podemos definir y documentar cuáles serán los indicadores, por unidades de medida específica, para medir el progreso o desempeño de cada objetivos individual por un periodo o periodos de tiempo definidos.

Podemos agregar en este formato otras perspectivas de medición de desempeño. Es decir podemos no solo definir objetivos individuales basados en la estrategia de negocio de la empresa, sino también podemos estar interesados en medir otras cuestiones como por ejemplo competencias y valores necesarios o adecuados al ambiente organizacional que la empresa requiere en su modelo de organización. Simplemente agregamos cada perspectiva requerida por la organización y de igual manera podemos segmentarla en metas individuales y asignar una ponderación en la medición del desempeño individual.

La suma de cada peso que tiene cada objetivo particular suma el 100% de los objetivos que debe cubrir cada individuo en cumplimiento de sus labores dentro la organización y a su vez el porcentaje de desempeño en cada uno de estos objetivos individuales debe sumar el 100% del cumplimiento de cada objetivo. De esta manera se puede calcular un desempeño, por un periodo de tiempo, de cada individuo en el desempeño de su trabajo en la organización.

De esta manera se garantiza que las tareas del día a día están apuntando a soportar la estrategia de la dirección, es decir, estas tareas forman parte de planes estratégicos de la empresa y generan mayor impacto en estos.

A su vez esto fortalecerá la objetividad y el valor integral del individuo ubicando su aporte dentro de la misma visión y rumbo de la organización. También proveerá de un reconocimiento escrito de su desempeño y limitará los niveles de estrés a consecuencia de la incertidumbre que le pudiera provocar el no saber si sus labores y el desempeño de estas son las adecuadas para la organización, y si la organización reconoce o no estas.

## REFERENCIAS

- Reyes A. (2008). *Administración de empresas: Teoría y Práctica*, México: Limusa Wiley.
- Buendía, J. (2006) *Estrés Laboral y Salud*, España: Biblioteca Nueva.
- Byars, L.L.L y Rue, L.W (1983). *Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicaciones*. México: Interamericana.
- Cambell Q.J., Nelson D. y Hurella J.J. (1997) *Preventive Stress Management in Organizatios*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*, Colombia: Mc Graw Hill.
- Muñoz, C. (sf). *La integración de los objetivos e indicadores estratégicos. El caso de las compañías de seguros*. Obtenido el 6 de Mayo de 2013, desde la Universidad Autónoma de Querétaro: [www.intercostos.org/documentos/035.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/035.pdf)
- Cox T. (1978). *Stress*. Nueva York: MacMillán.
- Draft, R. y Steers R. (1992). *Organizaciones: El Comportamiento del Individuo y de los grupos Humanos*?. México: Limusa.
- Chirinos, E., Rivero, E., Goyo, A., Méndez E. y Figueredo, C. (2008). *Objetivos o indicadores de gestión para medir la eficiencia hospitalaria*. Obtenido el 20 de Junio de 2013, desde la Universidad Autónoma de Querétaro: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art4.pdf>
- Freitas, C. y González, T. (2006). *Impacto de los medios de compensación financiera y no financiera en el logro de los objetivos organizacionales*. Tesis de Grado de

Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés, Caracas, Venezuela.

Gibson, J., Ivancevich, J. (2001) *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. (10<sup>a</sup>. ed.). Chile: McGraw-Hill Interamericana.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly J. (1983). *Organizaciones. Conducta, Estructura y Procesos*. México: Nueva Editorial Interamericana.

Gloria González Morales (2006). *Estrés laboral, afrontamiento y sus consecuencias: el papel del género*. Tesis Doctoral; Facultad de Psicología de La Universidad de Valencia, España.

Costa, H., Jorquera, G., Méndez, L. (2005). *Cuadro de mando: un estudio exploratorio de la experiencia chilena*". Tesis para optar al título de Ingeniero en Información y control de gestión. Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Hernández, I., Ortega, A., Reidl, R., Martínez, L. (2012). Validación del instrumento de estrés laboral para médicos mexicanos. *En-claves del Pensamiento*, 6(11), pp. 113-129. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México.

*Exposición al estrés: riesgos ocupacionales en los hospitales*. (2008) Obtenido el 7 de agosto de 2013, desde la Universidad Autónoma de Querétaro: [http://www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/2008-136\\_sp/#causa](http://www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/2008-136_sp/#causa)

Fernández, P. (2004). *Estrés organizacional, depresión y afrontamiento en trabajadores petroleros*". Tesis de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Salud

Ocupacional. Facultad de Medicina, La Universidad del Zulia, Maracaibo, República Bolivariana de Venezuela.

Keith, D.; y Newstrom, J. (1987). *El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill.

Kerlinger, E., (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México, D.F: Nueva Editorial Interamericana.

Koontz, H y O`Donnell, C. (1973). *Curso de administración moderna. Un análisis de las funciones de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional*. México: Mc Graw Hill.

Lahuerta, G. Aguiar, E. (2002). *Diccionario Anaya de la Lengua*. Barcelona, España: SPES.

Lazarus, R. (2000). *Estrés y Emoción. Manejo e Implicaciones en Nuestra Salud*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.

Lazarus, R.S.; Folkman, S. (1991). *Estrés y Procesos Cognitivos*. México: Ediciones Roca.

López. E. (2007). *Objetivos Organizacionales*. Obtenido el 7 de Julio de 2013, desde la Universidad Autónoma de Querétaro:

<http://rebupedia.com/apuntes/view/1441223186650349/Objetivos+Organizacionales.pdf>

Muchinsky, M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Una Introducción a la Psicología Organizacional*. (6ª. ed.). México: Thomson Learning.

Nieto, A. (Septiembre, 2000). Boletín de temas de la salud de Asociación de Médicos Municipales de la Ciudad de Buenos Aires. *Trabajo y Salud*. Obtenido el 6 de Junio de 2013, desde la Universidad Autónoma de Querétaro: <http://www.medicos-municipales.org.ar/bts0900.htm>

Peiró J. y Prieto F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol II: Aspectos Psicosociales del Trabajo*. Madrid: Síntesis.

Pérez, E. (2007). *Comportamiento Organizativo*. Madrid, España: Ramón Areces.

Reyes, A. (1975). *Administración por objetivos*. México: Limusa.

Robbins, P. (1988). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. (3ª. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. Edo. de México, México: Editorial Mc Graw - Hill Interamericana de México, S.S. de C.V.

Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. México: Editorial Thompson.

Seyle, H. (1956) *The Stress of Life” The famous classic completely revised, expanded, and updated with new research findings*. New York, US: McGraw-Hill.

Stedman (2001) *Diccionario Bilingüe de Ciencias Médicas*. España: Editorial Médica Panamericana.

Stephen R. Michael et. Al. (1983). *Técnicas para el cambio organizacional*. México: Mc. Graw Hill.

Stoner, J. y Wankel, C. (1989). *Administración*. México: Prentice-Hispanoamericana.

Yoder, D. (1982). *Manejo de personal y relaciones industriales*. México: Editorial Continental.

## **APENDICE**

## APENDICE 1

### Cuestionario para la investigación, aplicada en CNH Componentes S.A. de C.V.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO



La finalidad de este cuestionario es de índole académico y pretende identificar la relación entre el estrés laboral y el cumplimiento de los objetivos en la organización.

Es importante que tu contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado:15 minutos).

#### DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Mi edad es entre: A) 20-29 B) 30-39 C) 40-49 E) más de 50
- 3.- Relaciones personales: A) Con pareja habitual B) Sin pareja Habitual C) Sin pareja
- 4.- Trabajo como: A) Sindicalizado(a) B) Empleado(a) C) Supervisor D) Gerente.
- 5.- Ultimo grado de escolaridad: \_\_\_\_\_
- 6.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) SI B) NO
- 7.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Moderado C) Alto



## UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO



Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre      B) Frecuentemente      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que en general, mejor refleje su situación.

EJEMPLO:

Voy al cine:    A    ~~B~~    C    D    E

CUESTIONARIO						
No	Pregunta	Respuesta				
1.01	¿Están definidos los objetivos particulares para el desempeño de tus labores en la empresa?	A	B	C	D	E
2.09	Hago lo que haga en el trabajo, es insuficiente	A	B	C	D	E
1.03	¿Se ha definido la unidad de medición que debes asumir para cumplir los objetivos previstos?	A	B	C	D	E
2.07	Pienso que en el trabajo fracaso porque tengo mala suerte	A	B	C	D	E
1.05	¿Se cumplen los objetivos en la empresa?	A	B	C	D	E
2.05	Ignoro lo que va a pasar en el trabajo (cambios de prioridades, actividades, puestos, etc.)	A	B	C	D	E
1.07	¿La empresa promueve la autonomía necesaria para el cumplimiento de objetivos?	A	B	C	D	E
2.03	Tengo miedo de perder el empleo	A	B	C	D	E
1.09	¿ Tu supervisor reconoce individual y públicamente el esfuerzo realizado en el cumplimiento de los objetivos?	A	B	C	D	E
2.01	En la empresa no me reconocen mis esfuerzos, nunca aprecian lo que hago	A	B	C	D	E
1.11	¿Existen factores que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa?	A	B	C	D	E
2.12	Donde trabajo, mis errores podrían causar serios problemas (paros de producción o del cliente, mala calidad)	A	B	C	D	E
1.12	¿Existe alguna remuneración económica por cumplir tus objetivos?	A	B	C	D	E
2.11	Mi trabajo es repetitivo, rutinario y aburrido	A	B	C	D	E
1.02	¿Se te ha tomado en cuenta en el proceso de definición de los objetivos de tu puesto de trabajo dentro de la empresa?	A	B	C	D	E
2.02	Hay tantos cambios en el trabajo que me confundo	A	B	C	D	E
1.10	¿La empresa considera importante el cumplimiento de los objetivos?	A	B	C	D	E
2.04	El trabajo perjudica mi vida personal	A	B	C	D	E
1.08	¿El establecimiento de objetivos considera la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento?	A	B	C	D	E
2.06	Me preocupo por el trabajo aun cuando estoy en casa	A	B	C	D	E
1.06	¿Se introducen acciones correctivas en función del cumplimiento de los objetivos?	A	B	C	D	E
2.08	En mi trabajo me resulta confuso lo que debo hacer	A	B	C	D	E
1.04	¿Los objetivos para el desempeño de tu actividad en la empresa son coherentes con los objetivos generales de esta?	A	B	C	D	E
2.10	Lo que se tiene que hacer en el trabajo no tiene sentido	A	B	C	D	E