



**UNIVERSIDAD ESAN**

**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES**

Psicología Organizacional

Psicología del Consumidor

**Diagnóstico de los Principales Estresores Laborales en un equipo de la empresa  
Teleperformance**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología del Consumidor y Licenciado en Psicología Organizacional

**AUTORES**

Alvarado Aldana, Liliana del Carmen

Tarazona Moreno, Yasmin Hellen

Vila Enriquez, Percy Alexander

**ASESORA**

Torres Bellochpiquer, Carla Cecilia

ORCID N° 0000 0003 0112 5396

Octubre, 2024

## GRUPO 3 TSP TURNITIN.pdf

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias &lt; 1%

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo identificar los factores que generan mayor estrés en el equipo de soporte de vuelos de Priceline en Teleperformance, un entorno caracterizado por demandas laborales intensas. Se utilizó el cuestionario OIT-OMS, adaptado en Perú, para evaluar siete dimensiones de estrés: Clima Organizacional, Estructura Organizacional, Territorio Organizacional, Tecnología, Influencia del Líder, Falta de Cohesión y Respaldo del Grupo, en una muestra de 25 colaboradores de 18 a 55 años. Los resultados revelaron que las dimensiones más estresantes fueron la Estructura Organizacional, el Clima Organizacional, la Influencia del Líder y la Falta de Cohesión. Ninguna dimensión mostró niveles bajos de estrés, evidenciando la necesidad de abordar todas las áreas. Se concluye que simplificar la estructura organizacional, fortalecer el liderazgo, mejorar el clima laboral y promover la cohesión grupal son prioridades para reducir el estrés. Además, se recomienda implementar talleres y revisiones periódicas, así como optimizar el territorio organizacional, la tecnología y el respaldo grupal. Estas acciones buscan mejorar el bienestar y productividad del equipo.

*Palabras clave:* estrés laboral, clima organizacional, cohesión grupal, liderazgo, tecnología.

## ABSTRACT

The objective of this study was to identify the factors that generate the most stress in Priceline's flight support team at Teleperformance, an environment characterized by intense work demands. The ILO-WHO questionnaire, adapted for use in Peru, was applied to evaluate seven stress dimensions: Organizational Climate, Organizational Structure, Organizational Territory, Technology, Leader Influence, Lack of Cohesion, and Group Support, in a sample of 25 employees aged 18 to 55. The results revealed that the most stressful dimensions were Organizational Structure, Organizational Climate, Leader Influence, and Lack of Cohesion. None of the dimensions showed low levels of stress, highlighting the need to address all areas. It is concluded that simplifying the organizational structure, strengthening leadership, improving the work climate, and fostering group cohesion are priorities for reducing stress. Additionally, implementing workshops and periodic reviews, as well as optimizing organizational territory, technology, and group support, are recommended. These actions aim to improve the team's well-being and productivity.

Keywords: work stress, organizational climate, group cohesion, leadership, technology.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>6</b>
1.1 Descripción de la situación problemática	6
1.2 Formulación del problema	7
1.2.1 Problema general	8
1.3 Determinación de objetivos	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Justificación	9
1.4.1 Práctica	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1 Bases teóricas	10
2.1.1 Bienestar psicológico	10
2.1.2 Estrés	16
2.1.3 Estresores laborales	26
<b>CAPÍTULO III: ENTORNO EMPRESARIAL</b>	<b>32</b>
3.1 Descripción de la organización	32
3.2 Acciones que promueven el bienestar	33
3.3 Acciones/condiciones que causan malestar	34
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA</b>	<b>36</b>
4.1 Diseño de la investigación	36
4.2 Población y muestra	36
4.2.1 Población Objetivo	36
4.2.2 Tamaño de muestra	36
4.3 Método de muestreo	37
4.4 Instrumentos de medición	38
4.5 Recopilación de datos	42
4.6 Procesamiento de los datos	42
4.7 Resultados	43
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>62</b>
6.1 Conclusiones	62
6.2 Recomendaciones:	63
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>70</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>76</b>

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción de la situación problemática

En el panorama de crecimiento constante y exigencias operativas en la industria de la subcontratación, las empresas como Teleperformance enfrentan el reto de gestionar eficazmente el bienestar laboral de sus colaboradores.

Teleperformance, un centro de atención telefónica multinacional, está especializado en ofrecer soluciones personalizadas para diversas industrias a nivel global. Entre los servicios que proporciona se incluyen atención al cliente, ventas, retención y traducción. Una de las compañías a las que se le brinda servicios es Priceline, una plataforma para reservas de hoteles, autos, vuelos y cruceros. Teleperformance brinda la infraestructura y personal capacitado para gestionar consultas e inconvenientes ligados con los servicios de las personas que reservaron algún servicio a través de la plataforma de Priceline.

El mercado de los centros de atención telefónica, en donde se encuentra Teleperformance, ha crecido significativamente en las últimas décadas, impulsado por la subcontratación de servicios a nivel global. Sin embargo, estos entornos laborales suelen estar marcados por una constante presión para alcanzar métricas de rendimiento, como el tiempo promedio de atención y la satisfacción del cliente. Esto genera un ambiente de trabajo intensamente monitoreado, donde la microgestión y la falta de autonomía podría aumentar la fatiga y el agotamiento. La repetitividad de las tareas y los ritmos acelerados también contribuyen a un entorno hostil, elevando los niveles de rotación de personal y afectando negativamente el bienestar emocional de los colaboradores. (Zendesk, 2023; Forbes, 2023).

Dentro del equipo de Teleperformance dedicado a los clientes de Priceline, se encuentra el equipo de soporte de vuelos, que asiste a los clientes que han adquirido boletos

aéreos. Este equipo gestiona información sobre vuelos, cambios y otros trámites. Su carga de trabajo es bastante fluctuante, y el ambiente de trabajo podría llegar a intensificar los desafíos relacionados con el bienestar psicosocial de los miembros del equipo.

## **1.2 Formulación del problema**

Aunque la empresa ha implementado iniciativas como capacitaciones y espacios de comunicación, aún carece de un enfoque integral que aborde los factores que generan estrés.

Las características del trabajo en Teleperformance, que combina la presión por cumplir métricas exigentes y la demanda de mantener elevados estándares de calidad, generan un entorno, que en muchos casos sobrecarga a los colaboradores. Estas condiciones han resultado en un incremento de estresores psicosociales tales como la fatiga emocional, agotamiento profesional y ansiedad, debido a la falta de control sobre el ritmo de trabajo y las altas demandas de rendimiento.

La situación se deteriora debido a la carencia de reconocimiento y oportunidades limitadas de crecimiento profesional, lo que impacta negativamente la motivación y el compromiso de los colaboradores. Esta combinación de factores ha contribuido a la aparición de un clima laboral que no solo afecta la salud mental de los colaboradores, sino también disminuye su productividad.

A pesar de los esfuerzos de Teleperformance por mitigar los efectos del estrés mediante capacitaciones y programas de apoyo, las medidas implementadas no han sido suficientes para contrarrestar los principales estresores. La presión continua, la escasa autonomía y la limitada flexibilidad en los horarios continúan siendo fuentes importantes de estrés, lo que subraya la necesidad urgente de implementar estrategias más completas y

sostenibles que fomenten un equilibrio saludable entre las exigencias laborales y el bienestar de los colaboradores.

### ***1.2.1 Problema general***

¿Qué estresores laborales predominan entre los miembros del equipo de trabajo de Priceline en Teleperformance?

## **1.3 Determinación de objetivos**

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

Identificar qué estresores laborales predominan entre los miembros del equipo de trabajo de Priceline en Teleperformance

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Identificar el nivel de estrés generado por el Clima Organizacional del equipo de trabajo de Priceline en Teleperformance.
- Identificar el nivel de estrés generado por la Estructura Organizacional del equipo de trabajo de Priceline en Teleperformance.
- Identificar el nivel de estrés generado por la Influencia del líder del equipo de trabajo de Priceline en Teleperformance.
- Identificar el nivel de estrés generado por la Falta de Cohesión del equipo de trabajo de Priceline en Teleperformance.
- Identificar el nivel de estrés generado por el Territorio Organizacional del equipo de trabajo de Priceline en Teleperformance.
- Identificar el nivel de estrés generado por la Tecnología del equipo de trabajo de Priceline en Teleperformance.

- Identificar el nivel de estrés generado por el Respaldo del grupo del equipo de trabajo de Priceline en Teleperformance.

## **1.4 Justificación**

### ***1.4.1 Práctica***

Este proyecto tiene un enfoque práctico, basado en la necesidad de desarrollar una solución que contribuya a reducir el estrés entre los colaboradores de Teleperformance, una compañía dedicada a la atención de llamadas. La falta de un plan de bienestar efectivo ha impactado negativamente las relaciones entre colegas y el ambiente de trabajo, afectando la productividad. Dado que la investigación busca identificar los principales estresores y proponer estrategias para mitigarlos, su aplicación directa en el entorno organizacional facilitará su rápida implementación, beneficiando tanto a los colaboradores como a la empresa en su conjunto. Esta investigación práctica se enmarca en el enfoque de investigación aplicada, el cual busca resolver dificultades concretas en una situación específica. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Bases teóricas

#### 2.1.1 Bienestar psicológico

El concepto de bienestar psicológico es amplio y ha sido interpretado de diversas formas por distintos autores, aunque existe un consenso en cuanto a su relevancia para la salud mental y el rendimiento laboral. Este bienestar es un indicador clave no solo de la satisfacción individual, sino también de la estabilidad emocional y la eficacia en diversos contextos, incluido el entorno laboral. Las condiciones laborales que favorecen o limitan aspectos fundamentales del desarrollo personal impactan directamente en el bienestar de los colaboradores, influyendo tanto en su motivación como en su productividad.

Para entender más a fondo el concepto, debemos analizar el modelo de bienestar psicológico propuesto por Carol Ryff (1989), que establece seis dimensiones fundamentales que contribuyen a una vida equilibrada y satisfactoria, aplicables tanto en el ámbito personal como en entornos laborales. Estas dimensiones son:

- Propósito en la vida: La habilidad de encontrar un sentido y dirección en la vida y en las actividades diarias. En el contexto laboral, tener una misión clara y comprender cómo el trabajo aporta a un objetivo mayor puede impactar de manera positiva el sentido de pertenencia y propósito.
- Desarrollo personal: Se relaciona con el deseo de mejorar, aprender y crecer como individuo. En el trabajo, la posibilidad de adquirir nuevas destrezas, enfrentar desafíos y recibir capacitación continua es esencial para el desarrollo individual. La falta de estas oportunidades puede llevar al estancamiento y a una disminución de la motivación.

- Relaciones interpersonales de calidad: Las conexiones significativas y de apoyo son esenciales para el bienestar. En el ambiente laboral, tener relaciones basadas en la confianza y la cooperación fortalece la motivación y mejora el Clima Organizacional. La carencia de relaciones satisfactorias puede ocasionar estrés, aislamiento y una reducción en el sentido de comunidad.
- Autonomía: Hace referencia a la capacidad de actuar conforme a las propias creencias y valores. En el ámbito laboral, la autonomía se traduce en la libertad para tomar decisiones y ejercer control sobre el propio trabajo, lo cual fomenta la motivación interna. La falta de autonomía puede generar una sensación de dependencia y, en última instancia, insatisfacción laboral.
- Autoestima positiva: Esta dimensión se enfoca en la valoración de uno mismo, incluyendo la autoaceptación y el reconocimiento de los logros alcanzados. En el trabajo, el reconocimiento y la retroalimentación positiva son cruciales para fortalecer la percepción personal, mientras que la crítica constante o la falta de reconocimiento pueden impactar negativamente la autoestima.
- Control del entorno: Es la capacidad de manejar el entorno de manera eficaz para lograr objetivos. En el contexto laboral, esto implica contar con los recursos, herramientas y apoyo necesarios para desempeñarse bien. La falta de control, como en situaciones de incertidumbre o cambios bruscos, puede afectar significativamente el bienestar de los empleados.

Cuando estas dimensiones se ven comprometidas en el entorno laboral, ya sea por falta de propósito, limitaciones en el desarrollo profesional, relaciones conflictivas, restricción de autonomía, carencia de retroalimentación positiva o falta de recursos, el

bienestar psicológico de los empleados se deteriora, lo cual impacta no solo en su satisfacción personal, sino también en su rendimiento y compromiso organizacional.

En este contexto, la teoría del bienestar propuesta por Seligman (2002) resulta relevante, al introducir el modelo PERMA como una estructura esencial para comprender y fomentar el bienestar humano. Este modelo incluye cinco elementos fundamentales que, en conjunto, contribuyen a una vida balanceada y plena: emociones positivas (P), compromiso (E), relaciones constructivas (R), propósito (M) y logros (A). Según esta teoría, el bienestar no se sustenta en un solo aspecto, sino que se crea a partir de la interacción y el equilibrio de estos cinco factores:

- Emoción positiva (P): Las emociones positivas abarcan sensaciones de alegría, gratitud, optimismo y serenidad. Estas emociones son vitales para el bienestar porque ayudan a mitigar el estrés, mejorar el estado de ánimo y promover una actitud favorable hacia la vida. En el ámbito laboral, los sentimientos positivos asociados al trabajo, como el entusiasmo y la satisfacción, son esenciales para que los empleados se sientan valorados y en sintonía con su rol.
- Compromiso (E): Conocido también como "estado de flujo" o "inmersión", el compromiso se refiere a la profunda concentración en una actividad, al punto de perder la noción del tiempo. En el entorno laboral, este compromiso ocurre cuando las tareas son retadoras pero alcanzables, lo que permite una concentración plena. La dedicación a las tareas, cuando se mantiene a largo plazo, facilita el aprendizaje constante y el desarrollo de nuevas habilidades. La ausencia de este nivel de compromiso en el trabajo puede generar desmotivación y aburrimiento.

- Relaciones constructivas (R): Las conexiones de apoyo y afecto son esenciales para experimentar un bienestar pleno. Mantener relaciones satisfactorias en el trabajo, basadas en confianza y respeto mutuo, refuerza el sentido de pertenencia y reduce el estrés. Los empleados que establecen lazos significativos con sus colegas tienden a sentirse más motivados y resilientes ante los desafíos, y esta comunidad fortalece su bienestar.
- Propósito (M): Encontrar un significado o propósito en las actividades realizadas es clave para vivir una vida plena. En el trabajo, este propósito se da cuando los colaboradores perciben que sus tareas aportan a algo más grande, como los objetivos de la organización o el bienestar de la comunidad. La falta de propósito en las labores diarias puede reducir la satisfacción y el compromiso, mientras que sentir que el trabajo tiene un sentido importante puede motivar a los colaboradores y reforzar su realización personal.
- Logros (A): Los logros se refieren a la habilidad de alcanzar metas y experimentar éxito. En el entorno laboral, el reconocimiento de logros tanto personales como profesionales fortalece la confianza en uno mismo y el sentido de competencia. Celebrar los objetivos alcanzados y valorar los logros contribuye a una mayor satisfacción y al deseo de seguir creciendo y superando nuevos retos. Sin una sensación de logro, el trabajo puede volverse monótono y carente de sentido, afectando negativamente el bienestar.

En un entorno laboral, la carencia de alguno de estos elementos, como emociones positivas, compromiso, relaciones satisfactorias, propósito o logros, puede afectar el bienestar general de los colaboradores. En cambio, cuando el lugar de trabajo fomenta relaciones saludables, proporciona propósito, ofrece retos adecuados y valora los logros de los

empleados, fortalece el bienestar integral, impulsando una cultura organizacional positiva. Este modelo PERMA sugiere que, al construir entornos laborales donde los colaboradores puedan experimentar estos cinco elementos, se promueve un bienestar que va más allá de la satisfacción laboral, estimulando un crecimiento personal y profesional sostenido.

De manera complementaria, Deci y Ryan (2000), con su teoría de la autodeterminación, sostienen que el bienestar está relacionado con la satisfacción de tres necesidades primordiales: autonomía, competencia y relaciones interpersonales. Estas necesidades esenciales no solo son importantes en la vida diaria, sino que también adquieren un valor especial en el ámbito laboral, ya que pueden determinar en gran medida la satisfacción y el compromiso de los colaboradores con su trabajo.

- **Autonomía:** La autonomía se refiere a la capacidad de tomar decisiones y actuar en coherencia con los propios valores y deseos, sin presiones externas que condicionan el comportamiento. En el contexto laboral, esto implica que los empleados tengan la libertad de elegir cómo realizar sus tareas, lo que promueve una mayor motivación interna y sentido de propiedad sobre su trabajo. La falta de autonomía puede llevar a una dependencia excesiva y a una percepción de falta de control, lo cual disminuye la satisfacción y el compromiso. La libertad de decisión es, entonces, fundamental para el bienestar psicológico, pues permite a los colaboradores sentir que su contribución es significativa y alineada con sus propias metas y valores.
- **Competencia:** La competencia se refiere a la sensación de ser capaz, de contar con las habilidades necesarias para enfrentar retos y cumplir con las expectativas de forma eficaz. En el entorno laboral, desarrollar y utilizar las propias capacidades y destrezas fomenta la confianza en uno mismo y refuerza

el sentido de logro. Las organizaciones que ofrecen oportunidades de capacitación, formación y desarrollo profesional permiten a los empleados experimentar esta competencia, lo cual los motiva a esforzarse, innovar y asumir nuevos desafíos. Sin esta percepción de competencia, el trabajo puede volverse monótono y desmotivador, afectando negativamente el bienestar de los colaboradores.

- **Relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales abarcan la necesidad de establecer vínculos de apoyo, respeto y confianza con los demás. En el ámbito laboral, las relaciones constructivas y de calidad, tanto con compañeros como con supervisores, crean un entorno de colaboración que reduce el estrés y fomenta un clima de trabajo positivo. Las organizaciones que promueven un ambiente de respeto y confianza entre los empleados no solo fortalecen su bienestar, sino que también mejoran el trabajo en equipo y la comunicación, lo cual beneficia tanto a los individuos como a la empresa en su conjunto. La falta de relaciones satisfactorias en el lugar de trabajo puede generar sentimientos de aislamiento y disminuir la satisfacción general de los empleados.

Cuando las organizaciones crean un ambiente que respeta y satisface estas tres necesidades, autonomía, competencia y relaciones interpersonales de calidad, el bienestar de los empleados mejora considerablemente. Este bienestar a su vez repercute de manera positiva en su rendimiento, aumentando su compromiso, motivación y fidelidad hacia la organización. De acuerdo con la teoría de la autodeterminación, los lugares de trabajo que respetan estas necesidades básicas logran que los empleados experimenten un bienestar

duradero, el cual no solo impacta su satisfacción laboral, sino que también impulsa su desarrollo personal y profesional de manera sostenida.

### ***2.1.2 Estrés***

El estrés en el trabajo es un fenómeno que surge de la relación entre las demandas del entorno laboral y la capacidad del empleado para gestionarlas. Karasek (1979) desarrolló el modelo de Demanda-Control para entender cómo las condiciones laborales afectan el bienestar de los empleados. Su teoría se basa en dos elementos clave: las demandas del trabajo y el grado de autonomía o capacidad de decisión que los empleados poseen sobre sus actividades. Las demandas laborales incluyen aspectos como la cantidad de trabajo, la presión por los plazos y la dificultad de las tareas, que cuando son altas, pueden transformarse en una fuente importante de tensión. No obstante, Karasek propuso que esta tensión puede ser aumentada o reducida según el nivel de autonomía que los empleados tengan sobre su labor.

La autonomía, también conocida como capacidad de decisión, se refiere a la libertad que tiene el trabajador para organizar su propio horario, escoger métodos de trabajo y tomar decisiones en su ámbito laboral. Según el modelo, cuando las demandas son elevadas, pero la autonomía es limitada, los trabajadores experimentan una combinación perjudicial que genera altos niveles de estrés laboral. Este tipo de situación es denominada "trabajo de alta presión" y se caracteriza por bajos niveles de satisfacción y bienestar, además de un aumento en problemas de salud física y mental.

Karasek también sugirió que el impacto de las demandas laborales sobre el estrés puede reducirse cuando el empleado cuenta con un mayor grado de autonomía. Es decir, si las demandas son altas, pero el trabajador tiene control sobre cómo abordarlas, es posible que el efecto negativo en su bienestar disminuya. Este tipo de situación es denominada "trabajo

activo", ya que además de las altas demandas, el empleado tiene oportunidades para aplicar sus habilidades, aprender y alcanzar una mayor satisfacción personal.

De este modo, el modelo Demanda-Control se ha convertido en una base fundamental para estudiar la tensión laboral y ha impulsado a muchas organizaciones a considerar la autonomía en el trabajo como un factor protector contra el estrés, promoviendo ambientes donde los empleados puedan tomar decisiones sobre sus tareas.

En esta misma línea, la Teoría Transaccional del Estrés, formulada por Lazarus y Folkman y representada en la Figura 1, entiende el estrés como un proceso interactivo de evaluación y reacción ante las demandas del entorno (también conocidas como estresores). Esta teoría, en lugar de considerar el estrés como una reacción automática frente a estímulos externos, lo interpreta como el resultado de una interacción constante entre la persona y su contexto, en la que el individuo analiza activamente tanto los aspectos de la situación como sus propios recursos para enfrentarla.

El proceso se inicia con una valoración primaria, en la cual la persona examina la situación para decidir si esta representa una amenaza, un desafío o una pérdida. En esta etapa, el individuo evalúa la naturaleza del estresor: ¿es algo que podría afectar su bienestar o estabilidad? ¿Implica una oportunidad para desarrollarse o aprender? La percepción de amenaza activa una segunda fase, la valoración secundaria, en la que la persona considera sus recursos internos (como habilidades, conocimientos, experiencias previas) y externos (como apoyo social, recursos económicos o tiempo) para enfrentar la situación.

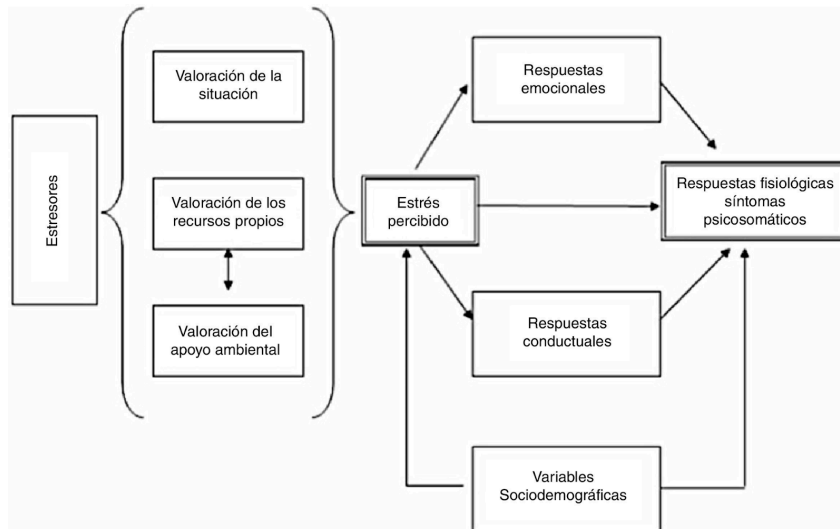
Si, durante este proceso de análisis, la persona percibe que sus recursos no son suficientes para afrontar la demanda, se genera un estrés percibido. Este estado puede activar diversas respuestas en el individuo, que Lazarus y Folkman clasifican en tres categorías:

- Respuestas emocionales, tales como ansiedad, frustración o irritabilidad.
- Respuestas fisiológicas, que pueden manifestarse en síntomas psicósomáticos como dolor de cabeza, tensión muscular y problemas digestivos.
- Respuestas conductuales, que pueden incluir cambios en el comportamiento, como evitar ciertas situaciones, aislarse socialmente o alterar sus hábitos de sueño y alimentación.

Además, Lazarus y Folkman señalaron que ciertos factores sociodemográficos (como la edad, el género y el nivel socioeconómico) pueden influir en la manera en que una persona percibe y maneja el estrés. Por ejemplo, el apoyo social, el trasfondo cultural y las experiencias personales pueden afectar la percepción de una situación como amenazante o controlable y, en consecuencia, influir en las reacciones de la persona.

Finalmente, la teoría introduce el concepto de afrontamiento, entendido como un conjunto de estrategias que las personas utilizan para gestionar el estrés. Lazarus y Folkman dividen estas estrategias en dos grandes tipos:

- Afrontamiento centrado en el problema, donde se intenta modificar o eliminar la fuente de estrés, y
- Afrontamiento centrado en la emoción, que tiene como objetivo regular las emociones derivadas del estresor sin necesariamente cambiar la situación en sí.

**Figura 1***Modelo transaccional del estrés*

*Fuente: Cruz et al. (2018)*

En conjunto, la Teoría Transaccional del Estrés de Lazarus y Folkman no solo explica el proceso de evaluación y respuesta ante el estrés, sino que también subraya la importancia de los recursos personales y del contexto social en la percepción y gestión del estrés, proporcionando un marco integral para entender la experiencia del estrés en la vida diaria.

Complementando esta visión, Cohen et al. (1983) profundizan en la comprensión del estrés al sugerir que este no es simplemente una reacción automática ante las demandas laborales objetivas, sino que emerge de una interacción compleja entre las exigencias del entorno y la interpretación que el individuo hace de su habilidad para responder a ellas. De acuerdo con Cohen y sus colaboradores, el estrés depende en gran medida de la percepción subjetiva del trabajador sobre si posee o no los recursos necesarios para enfrentar las

circunstancias que se le presentan. Así, no es únicamente la carga laboral o las condiciones de trabajo objetivas las que originan el estrés, sino también la interpretación y valoración que el trabajador realiza de dichas condiciones.

Cohen et al. (1983) indican que esta evaluación subjetiva se lleva a cabo en varios niveles. En primer lugar, el trabajador examina las demandas desde su propia experiencia, capacidades y conocimientos. Esta evaluación inicial, que se conoce como "valoración primaria", se enfoca en identificar si las demandas laborales se perciben como una amenaza, un desafío o algo manejable. Luego, el individuo realiza una "valoración secundaria", en la que considera los recursos internos (como su habilidad para resolver problemas) y externos (como el apoyo social o el respaldo de la organización) de los que dispone. La combinación de ambas valoraciones da lugar a una interpretación personal de su capacidad para enfrentar el estrés, lo cual, en última instancia, determinará si experimenta estrés y en qué medida.

Cohen et al. (1983) también subrayan la importancia del apoyo social en la percepción del estrés. Señalan que el respaldo de compañeros, supervisores o familiares puede influir de manera positiva en la forma en que el trabajador interpreta su capacidad para afrontar las demandas laborales. El apoyo social no solo ayuda a mitigar el impacto negativo del estrés, sino que también puede aumentar la confianza del trabajador en su capacidad para superar los retos laborales. En este sentido, el respaldo de otros actúa como un "amortiguador" del estrés, moderando la relación entre las demandas laborales y la percepción de la propia capacidad de respuesta del empleado.

Además, Cohen et al. (1983) reconocen que ciertas características personales, como la resiliencia, la confianza en uno mismo y la experiencia, también juegan un rol fundamental en cómo los trabajadores interpretan su capacidad para enfrentar situaciones de alta demanda.

Un trabajador con una alta resiliencia, por ejemplo, podría interpretar las dificultades laborales no como una fuente de estrés, sino como oportunidades de crecimiento y aprendizaje. En cambio, aquellos con menor seguridad en sus habilidades pueden sentir que cualquier incremento en las demandas laborales representa una amenaza que excede sus recursos y, por lo tanto, experimentan niveles más altos de estrés.

Por ello, Cohen et al. (1983) enfatizan que el estrés laboral no se origina únicamente a partir de las demandas objetivas del trabajo, sino también a través del filtro subjetivo de cada trabajador. Este enfoque plantea que las intervenciones para reducir el estrés deben no solo enfocarse en disminuir las cargas laborales, sino también en proporcionar apoyo social y fortalecer las competencias personales para manejar las demandas, fomentando así una interpretación positiva de la propia capacidad de respuesta ante las exigencias laborales.

En esta misma línea, el Modelo Esfuerzo-Recompensa, desarrollado por Siegrist (1996) y representado en la Figura 2, explica el estrés laboral como el resultado de un desbalance entre el esfuerzo que se invierte en el trabajo y las compensaciones obtenidas a cambio. Según este modelo, cuando un trabajador percibe que los recursos que dedica a sus tareas no son recompensados de manera justa, surge una sensación de desequilibrio que genera una percepción de injusticia y, como resultado, un incremento del estrés.

Siegrist define el esfuerzo como la inversión de recursos físicos, mentales y emocionales para cumplir con las responsabilidades laborales. Esta inversión puede ser cuantitativa, como el número de horas trabajadas o la carga laboral, o cualitativa, como la dificultad de las tareas y la intensidad del trabajo. Además, el esfuerzo puede verse influido por factores como conflictos laborales, la presión para cumplir con plazos ajustados, o la

realización de tareas que exigen habilidades avanzadas. En términos de este modelo, a mayor esfuerzo percibido, mayor es la expectativa de recibir recompensas que lo compensen.

Las recompensas que el trabajador recibe en retorno por su esfuerzo no se limitan al salario, sino que incluyen otros factores esenciales para el bienestar del empleado. Estos elementos abarcan el sueldo, el reconocimiento y respeto por parte de superiores y compañeros, oportunidades de crecimiento y ascensos, y la estabilidad en el empleo. Para Siegrist, estos factores son fundamentales para mantener el equilibrio entre esfuerzo y recompensa. Cuando el trabajador siente que recibe recompensas adecuadas, experimenta una sensación de justicia y satisfacción que contribuye a disminuir el estrés.

Sin embargo, cuando el esfuerzo invertido no se ve recompensado de manera proporcional, el trabajador experimenta un desequilibrio percibido que da lugar a una sensación de injusticia. Esta percepción de desigualdad aumenta el riesgo de que el trabajador experimente estrés y malestar emocional, lo que puede conducir a un estado de distress emocional caracterizado por ansiedad, irritación y agotamiento. Asimismo, el modelo de Siegrist resalta que este desequilibrio entre esfuerzo y recompensa no solo afecta el bienestar emocional, sino que también impacta la salud física del trabajador, especialmente aumentando el riesgo de enfermedades cardiovasculares. Los estudios de Siegrist muestran que el estrés crónico que surge de la percepción de inequidad puede provocar respuestas fisiológicas adversas, como aumento de la presión arterial y niveles elevados de cortisol, que a largo plazo pueden contribuir a la aparición de problemas cardiovasculares.

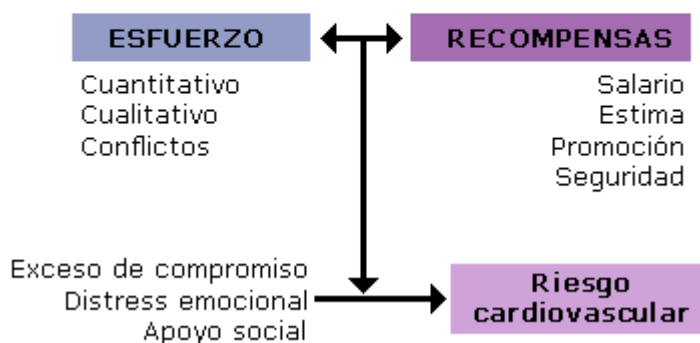
El modelo también sostiene que el apoyo social desempeña un rol crucial en la mitigación de los efectos negativos del desbalance entre esfuerzo y recompensa. Según Siegrist, el respaldo de compañeros de trabajo, supervisores y familiares puede ayudar a

reducir la percepción de injusticia y apoyar al trabajador en el manejo más saludable de la tensión que implica el desajuste entre lo que invierte y lo que recibe. Este apoyo social actúa como un amortiguador del estrés, ya que el reconocimiento y la solidaridad de otros pueden reducir la sensación de sobreesfuerzo y fomentar una percepción de recompensa emocional, incluso cuando otros factores de recompensa no sean suficientes.

Por lo tanto, el Modelo Esfuerzo-Recompensa de Siegrist proporciona un marco integral para entender el origen del estrés laboral y su impacto en el bienestar del trabajador. Al destacar la importancia de un equilibrio entre el esfuerzo y la recompensa, Siegrist sugiere que las intervenciones para reducir el estrés en el trabajo deben enfocarse no solo en disminuir la carga laboral, sino también en ofrecer recompensas tangibles e intangibles que reconozcan el esfuerzo del trabajador y en fomentar un ambiente de apoyo social que potencie su bienestar psicológico y físico.

## Figura 2

*Modelo Esfuerzo/Recompensa de Siegrist (1996).*



*Fuente: Del Prado, J. (s.f.).*

De forma complementaria, el concepto de estrés laboral, de acuerdo con la definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 2007, se entiende como una respuesta del trabajador cuando las exigencias del entorno laboral superan sus capacidades, es decir, sus conocimientos, habilidades y destrezas. La OMS plantea que el estrés laboral es una reacción ante escenarios en los que los retos exceden la habilidad del trabajador para afrontarlos, generando una respuesta de malestar que puede derivar en consecuencias tanto emocionales como físicas. Esta visión permite concluir que el estrés es ocasionado tanto por factores que obligan al trabajador a esforzarse más allá de sus posibilidades, como por aquellos que se perciben como amenazantes o fuera de control, especialmente cuando las competencias del trabajador no son suficientes para enfrentar las tareas asignadas.

Ahora bien, la definición de estrés laboral según la OMS (2007), la cual toma peso en esta investigación ya que será la principal tomada en cuenta para el instrumento a usar, identifica siete factores clave que pueden incrementar esta percepción de sobrecarga.

El primero de estos factores es el Clima Organizacional, que se refiere a cómo el trabajador percibe el ambiente de trabajo y la relación que establece con la empresa. Un clima organizacional favorable suele incluir comunicación abierta, respeto y equidad, mientras que uno desfavorable puede desencadenar sentimientos de insatisfacción y estrés.

El segundo factor, Estructura Organizacional, está vinculado a la manera en que se asignan y organizan las tareas y funciones en la empresa. Una estructura que distribuye tareas de forma poco clara o genera confusión en los roles puede contribuir al estrés al no ofrecer al trabajador una guía precisa de sus responsabilidades.

El tercer factor, Territorio Organizacional, se refiere a la interacción del trabajador con otras áreas o departamentos dentro de la empresa. Si existe buena comunicación y

cooperación entre áreas, el trabajador puede experimentar un menor nivel de estrés. No obstante, una mala interacción o conflictos entre departamentos pueden aumentar la tensión en el entorno laboral.

El cuarto factor, Tecnología, se centra en la efectividad de las herramientas tecnológicas a disposición del trabajador y en su capacidad para manejarlas de manera adecuada. La falta de capacitación o el uso de tecnología obsoleta pueden hacer que las tareas sean más difíciles y generen estrés, al percibir el trabajador que carece de los recursos necesarios para ser eficiente.

Los tres factores siguientes están relacionados con las relaciones interpersonales. Influencia del Líder se refiere al impacto que los supervisores o líderes ejercen en el bienestar del trabajador. Un liderazgo considerado autoritario o poco empático puede generar un ambiente de tensión. En contraste, un liderazgo positivo que brinde apoyo puede reducir la carga emocional del trabajador. El factor de Falta de Cohesión aborda la calidad de las relaciones entre compañeros de trabajo. Un entorno con poca cohesión puede crear una sensación de aislamiento, aumentando el estrés, mientras que un equipo cohesionado proporciona apoyo y refuerza la sensación de pertenencia.

Finalmente, el Respaldo del Grupo se refiere al apoyo que el trabajador recibe de sus colegas y superiores. La falta de respaldo puede hacer que el trabajador se sienta sobrecargado y solo en la gestión de sus tareas, lo cual incrementa el nivel de estrés.

Además de estos factores, Suárez (2013) señala que el Estrés laboral se manifiesta comúnmente como una reacción emocional ante situaciones que el trabajador considera difíciles de controlar. Las emociones predominantes en estos casos incluyen la ansiedad, la tensión y la angustia, que son respuestas habituales cuando el trabajador percibe que sus

capacidades no son suficientes para enfrentar los desafíos laborales. Suárez sugiere que para mitigar estos efectos, la empresa puede proporcionar a los empleados más herramientas de apoyo para manejar sus tareas o incrementar su control sobre las mismas. Estas intervenciones pueden ayudar a reducir la sensación de vulnerabilidad, al brindar un mayor sentido de autonomía y dominio de la situación.

En resumen, el estrés laboral, según la OMS y complementado por Suárez, se origina cuando el trabajador siente que las demandas del entorno laboral sobrepasan su capacidad de respuesta, generando una serie de reacciones emocionales y físicas. El análisis de factores como el Clima y Estructura Organizacional, el Territorio y la Tecnología, junto con el liderazgo, la cohesión y el respaldo interpersonal, ofrece una visión integral de las causas del estrés en el entorno laboral y sugiere que una intervención en estos factores podría reducir los efectos negativos del estrés en los empleados.

### ***2.1.3 Estresores laborales***

Cox y Griffiths (1995) describen los estresores laborales como cualquier aspecto del ambiente de trabajo con la capacidad de generar daño físico o emocional en los empleados. Estos estresores incluyen tanto elementos vinculados a la carga de tareas como a la precisión en las responsabilidades y al entorno laboral en general. Según estos especialistas, el efecto de los estresores puede ser profundo y variado, abarcando complicaciones de salud, reducción de la moral, deterioro del clima organizacional y una notable disminución en la productividad. Los estresores pueden originarse en diversos factores laborales; por ejemplo, las demandas excesivas y los plazos inalcanzables exigen a los empleados trabajar bajo una presión constante que afecta tanto su estado físico como su salud mental, generando una respuesta de estrés que puede desembocar en agotamiento y falta de motivación.

Cox y Griffiths (1995) subrayan que la claridad en las asignaciones es fundamental para mitigar el estrés en el trabajo. Cuando las funciones y las expectativas no están claramente definidas, los empleados pueden experimentar confusión y ansiedad. Esta falta de precisión genera inseguridad respecto a su rol y contribuye a una sensación de incompetencia, ya que los colaboradores no tienen certeza sobre lo que se espera de ellos o cómo deben llevar a cabo sus tareas. Además, la ambigüedad en las responsabilidades puede entorpecer la colaboración y la comunicación efectiva en los equipos, intensificando el malestar y generando un entorno laboral susceptible al conflicto. Para Cox y Griffiths, enfrentar estos estresores exige una gestión activa de las demandas laborales y una comunicación clara sobre las expectativas y metas, así como la construcción de un entorno de apoyo que permita a los empleados abordar sus tareas de manera eficaz.

Esta perspectiva sobre la claridad en las asignaciones se complementa con el trabajo de Spector (2002), quien amplía la comprensión de los factores de estrés en el ámbito laboral al incluir no solo la carga excesiva de trabajo, sino también elementos de interacción interpersonal y claridad organizacional, como la falta de respaldo social, el conflicto entre roles y la ambigüedad en las tareas. Según Spector, la carencia de apoyo social en el lugar de trabajo es uno de los factores de tensión menos reconocidos, ya que los empleados que no perciben respaldo por parte de sus colegas o supervisores tienden a experimentar niveles más altos de estrés. Este apoyo social resulta fundamental, ya que favorece la creación de un entorno positivo que facilita la comunicación sincera y la cooperación. Cuando los empleados se sienten apoyados, son más capaces de afrontar los retos cotidianos, lo cual no solo reduce su estrés, sino que también mejora su bienestar general y su disposición para enfrentar las demandas del trabajo.

Asimismo, Spector examina cómo el conflicto entre roles se presenta cuando las expectativas sobre el desempeño de un empleado son contradictorias o carecen de claridad. Este conflicto genera confusión sobre las prioridades y obliga al trabajador a tomar decisiones sobre qué expectativas satisfacer, lo cual crea un entorno desorganizado que aumenta la tensión. Para Spector, el conflicto entre roles puede ser particularmente perjudicial en contextos donde las responsabilidades cambian con rapidez o donde los empleados reciben instrucciones opuestas de distintos superiores. Esta falta de coherencia en las expectativas no solo incrementa el estrés, sino que también reduce la eficacia y la motivación del trabajador, ya que el tiempo y esfuerzo se destinan a resolver incongruencias en lugar de alcanzar los objetivos de la organización.

La ambigüedad en las tareas es otro aspecto que Spector destaca como un importante factor de estrés. Cuando las responsabilidades y funciones no están claramente definidas, los empleados suelen experimentar incertidumbre respecto a su papel dentro de la organización. Esta falta de claridad puede provocar sentimientos de frustración e incapacidad, ya que los trabajadores no tienen una dirección precisa sobre lo que se espera de ellos. La ambigüedad en las tareas puede afectar significativamente la capacidad de los empleados para desempeñarse eficazmente, ya que constantemente se preocupan por cumplir con requisitos poco específicos o desconocidos. Spector señala que esta ambigüedad no solo eleva los niveles de estrés, sino que también limita el potencial de rendimiento y desarrollo profesional, ya que los empleados no reciben la orientación necesaria para mejorar sus habilidades y avanzar en sus roles.

Esta preocupación por la ambigüedad en las tareas encuentra eco en el análisis de Chipoco et al. (2018), quienes exploran cómo los factores estresantes laborales abarcan no sólo elementos físicos, sino también organizacionales y psicosociales, impactando

considerablemente el bienestar de los empleados al modificar su percepción sobre la carga de trabajo y la suficiencia de recursos para enfrentar las demandas del entorno laboral. Su análisis revela una serie de aspectos clave en la Estructura y Clima Organizacional, así como en las relaciones interpersonales, que influyen directamente en la experiencia diaria del trabajador.

- Ambiente organizacional: Chipoco et al. describen el ambiente organizacional como una representación de la atmósfera general de la empresa, que abarca la calidad de las relaciones sociales y el respaldo percibido por los empleados. Este ambiente es fundamental en el bienestar laboral, ya que un entorno positivo y cooperativo mejora la satisfacción y reduce el estrés al facilitar relaciones laborales más sanas. Por el contrario, un ambiente negativo, caracterizado por falta de comunicación, conflictos y un bajo sentido de apoyo, aumenta los niveles de estrés al dificultar el desempeño y reducir el compromiso.
- Estructura Organizacional: Los autores subrayan que la forma en que se estructuran los roles, las vías de comunicación y las relaciones internas dentro de una organización influye de forma importante en los niveles de estrés de los trabajadores. Las estructuras rígidas y jerárquicas limitan la autonomía de los colaboradores y les imponen una mayor presión al restringir sus posibilidades de participación en la toma de decisiones. En cambio, estructuras más flexibles y participativas fomentan un entorno en el cual los colaboradores se sienten valorados, reduciendo así las tensiones y promoviendo un sentido de empoderamiento.

- **Territorio Organizacional:** Chipoco et al. (2018) lo definen como la disposición del espacio físico de trabajo y su impacto en la comodidad y la interacción social. Un espacio de trabajo que limita la privacidad o es inadecuado en términos de área puede generar estrés adicional al reducir la comodidad y restringir las interacciones saludables. Esto incluye factores como el ruido, la falta de espacios de descanso o la sobreexposición a distracciones, que afectan tanto la productividad como el bienestar emocional del trabajador.
- **Tecnología:** La introducción y uso de tecnologías en el trabajo es otro elemento estresante identificado por los autores. Chipoco et al. destacan que, aunque las herramientas tecnológicas buscan optimizar el desempeño, su implementación sin la formación adecuada o su uso excesivo puede provocar estrés en los colaboradores. La carga emocional aumenta cuando los empleados enfrentan dificultades para adaptarse a nuevas plataformas o cuando las tecnologías interrumpen su flujo de trabajo, generando ansiedad y una percepción de sobrecarga.
- **Influencia del Líder:** El estilo de liderazgo es otro factor clave en el estudio de Chipoco et al. Ellos sostienen que los líderes que ejercen un estilo autoritario o carecen de retroalimentación constructiva incrementan el malestar y el estrés en los colaboradores, ya que estos se sienten inseguros y poco valorados. Por el contrario, un liderazgo basado en la empatía y el apoyo refuerza el sentido de pertenencia, facilitando la comunicación y la motivación en el equipo, lo cual contribuye a disminuir el estrés.

- **Falta de Cohesión:** La carencia de cohesión en el equipo se refiere a una falta de colaboración efectiva y a interacciones conflictivas entre los miembros del equipo. Chipoco et al. subrayan que una atmósfera de rivalidad o aislamiento provoca sentimientos de soledad y estrés, ya que los empleados se sienten menos capacitados para manejar los retos laborales. La cohesión en el grupo, por otro lado, es fundamental para generar un entorno en el que los empleados puedan apoyarse mutuamente y compartir la carga de trabajo.
- **Respaldo del Grupo:** Por último, los autores analizan la importancia del respaldo social entre los colaboradores, el cual se considera esencial para mitigar el estrés. Un alto nivel de apoyo dentro del grupo actúa como una red de contención que permite a los empleados enfrentar con mayor resiliencia las presiones del trabajo diario. Este respaldo se traduce en un espacio de apoyo emocional, en el que los empleados no solo comparten dificultades, sino que también se motivan mutuamente para alcanzar los objetivos comunes.

Por ello, Chipoco et al. (2018), en su investigación, identifican una serie de factores interrelacionados que, al influir en el clima y la estructura organizacional, así como en las relaciones personales y el uso de la tecnología, crean un entorno que puede incrementar o reducir significativamente los niveles de estrés en los empleados.

## CAPÍTULO III: ENTORNO EMPRESARIAL

### 3.1 Descripción de la organización

Teleperformance es una empresa multinacional que ofrece soluciones personalizadas para diversas industrias a nivel global.

Uno de los clientes más relevantes en esta sede es Priceline, una plataforma de turismo que ofrece servicios como la compra de boletos de vuelos, reservas de hoteles y alquiler de vehículos. Teleperformance proporciona las instalaciones y el personal especializado para gestionar la atención al cliente de Priceline, brindando soporte a los usuarios que han adquirido servicios a través de su página web.

La visión de Teleperformance es: "Ser el líder mundial en la gestión de interacciones con el cliente, ofreciendo un servicio que sea sinónimo de calidad, eficiencia y compromiso con los resultados, siempre priorizando la satisfacción del cliente." Esta visión tiene un impacto directo en los colaboradores, quienes se ven impulsados a alcanzar estándares elevados de calidad y eficiencia. Esto puede traducirse en un ambiente laboral demandante, donde los colaboradores deben cumplir con tiempos de respuesta rápidos, mantener altos niveles de atención al detalle y gestionar interacciones difíciles, lo que contribuye al Estrés Laboral si no se manejan adecuadamente los recursos y las expectativas.

En esta investigación, nos centramos exclusivamente en el equipo de soporte de vuelos de Priceline en Teleperformance, el cual cuenta con un aproximado de 35 colaboradores. Este equipo se encarga de asistir a los clientes de Priceline en la gestión de los boletos de avión que adquirieron a través de la plataforma de esta empresa, resolviendo problemas relacionados con cambios de vuelo, cancelaciones y otras consultas específicas. Este equipo opera bajo condiciones de alta demanda, lo que genera ciertos niveles de Estrés laboral por la presión de cumplir con altos estándares de servicio al cliente en tiempo real.

### **3.2 Acciones que promueven el bienestar**

Teleperformance Perú ha implementado varias iniciativas para potenciar el bienestar psicológico de sus colaboradores. Una de las más relevantes es la puesta en marcha de programas de Apoyo Emocional, que ofrecen servicios de orientación y atención psicológica, asistiendo a los colaboradores en la gestión del estrés y otros problemas emocionales que pueden influir tanto en su productividad como en su bienestar. Estos programas buscan proporcionar herramientas de apoyo en momentos clave, fomentando la estabilidad emocional de los colaboradores.

Otra medida significativa es la puesta en marcha de capacitaciones en Gestión del Estrés, que abarcan talleres y recursos destinados a enseñar a los colaboradores estrategias eficaces para manejar el estrés. Estas formaciones están pensadas para aportar a los colaboradores a equilibrar sus responsabilidades laborales con su vida personal, aspecto clave para su bienestar general. No obstante, aunque estas medidas han sido útiles, la alta rotación y el aumento de casos de Estrés Laboral sugieren la necesidad de ajustar continuamente estas estrategias.

Asimismo, Teleperformance promueve un ambiente laboral positivo basado en la inclusión y el respeto mutuo. Fomentar una cultura de comunicación abierta y reconocimiento del esfuerzo de los colaboradores es vital para aumentar su motivación y compromiso. Las reuniones con los líderes de estos equipos y supervisores confirman que la empresa trabaja en estos aspectos.

En cuanto al desarrollo profesional, la empresa ha invertido en programas de formación constante para renovar las competencias y habilidades de su personal, ofreciendo oportunidades de ascenso. Sin embargo, se ha detectado que la percepción de los

colaboradores sobre la falta de reconocimiento y las oportunidades limitadas de promoción contribuye a su insatisfacción.

En resumen, aunque Teleperformance ha implementado iniciativas importantes para mejorar el bienestar de sus colaboradores, como los programas de apoyo emocional, la gestión del estrés y la promoción de un entorno laboral positivo, aún persisten áreas que requieren intervención adicional. La alta rotación y el incremento en los casos de problemas de salud mental indican que estas estrategias deben revisarse y ajustarse constantemente para garantizar un ambiente saludable y productivo.

### **3.3 Acciones/condiciones que causan malestar**

A pesar de los esfuerzos orientados a mejorar el bienestar de los colaboradores, las rígidas políticas implementadas han generado un clima de malestar significativo entre el personal de Teleperformance. Estas políticas, que se han implementado para atender las demandas de Priceline, han dado lugar a sanciones severas que desmotivan a los colaboradores. Por ejemplo, se ha señalado que la pérdida de bonos y comisiones durante un mes completo, junto con la imposibilidad de ascender durante seis meses debido a una sanción, es una medida que, aunque busca mejorar la calidad del servicio, en la práctica ha provocado desmotivación y frustración entre los colaboradores. Este tipo de acciones punitivas, que no tienen en cuenta el bienestar psicológico de los colaboradores, pueden contribuir a crear un entorno laboral negativo.

Otro problema resaltado durante las reuniones fue la complejidad de las métricas de rendimiento. La dependencia de las calificaciones post-llamadas para acceder a comisiones añade un nivel considerable de estrés, especialmente cuando una evaluación negativa afecta directamente las recompensas económicas de los colaboradores. Esta situación afecta no solo

el estado financiero de los colaboradores, sino también su estabilidad emocional, generando altos niveles de ansiedad y estrés laboral.

Se destacó que la ausencia de adaptabilidad en los horarios y la distribución incierta de turnos complican el balance entre la vida personal y laboral, lo que empeora su fatiga mental y descontento profesional. Esta rigidez no solo disminuye la motivación de los colaboradores, sino que también afecta negativamente su productividad y compromiso con la empresa.

De este modo, se constató que la falta de formación en liderazgo es un factor crítico que contribuye a un ambiente laboral tóxico. La ausencia de preparación adecuada de los líderes se traduce en estilos de gestión ineficaces y, a menudo, autoritarios, que aumentan el agotamiento emocional de los colaboradores y deterioran la cohesión y el ambiente general del equipo.

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

### **4.1 Diseño de la investigación**

El diseño empleado es el no experimental y transversal. El no experimental debido a que, no se modificaron intencionalmente las variables. Además, el transversal puesto que la información fue recolectada en un momento único. Por otro lado, el trabajo tuvo un enfoque cuantitativo puesto que se utilizó análisis estadístico. Sumado a ello, el alcance es descriptivo, dado a que busca detallar y caracterizar de manera precisa las propiedades, características o comportamientos de un fenómeno, grupo o situación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

### **4.2 Población y muestra**

#### ***4.2.1 Población Objetivo***

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la población responde a la totalidad de los casos que tienen una serie de características afines. Para el presente trabajo se consideró que la población incluye a todos los colaboradores del equipo de soporte de vuelos de Priceline en Teleperformance, los cuales suman un total de 35 personas.

#### ***4.2.2 Tamaño de muestra***

La muestra representa una parte de la población a partir de la cual se obtiene la información del estudio y que debe representar sus características. (Hernández y Mendoza, 2018). Dado que la población total del equipo de soporte de vuelos de Priceline en Teleperformance es de 35 personas, y considerando la alta rotación de personal en este entorno, se seleccionó una muestra de 25 personas. Este tamaño de muestra representa aproximadamente el 71% del equipo y es suficiente para obtener conclusiones

representativas, considerando las limitaciones de acceso a la población completa en un contexto de alta rotación.

Se tomaron en cuenta:

Criterios de Inclusión:

- Personas entre 18 y 55 años que pertenezcan al equipo de soporte de vuelos del cliente Priceline en Teleperformance.
- Personas que hayan experimentado episodios de Estrés Laboral, asegurando que los participantes tengan experiencias relacionadas directamente con el tema de estudio.

Criterios de Exclusión:

- Personas pertenecientes a otros equipos de trabajo de Priceline en Teleperformance.
- Personas que no hayan pasado por episodios de estrés laboral, ya que su experiencia no contribuye directamente al objetivo de este estudio.

#### **4.3 Método de muestreo**

El trabajo tiene un método de muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que no todos los evaluados tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, por el contrato se seleccionó a 25 personas que cumplen con los criterios de inclusión y exclusión.

#### **4.4 Instrumentos de medición**

La evaluación de los estresores laborales se realizó utilizando la versión validada en Perú de la Escala de Estrés Laboral de la OIT-OMS, adaptada por Chipoco et al. (2018). Este instrumento mide el impacto de diversos factores laborales en el bienestar emocional y la capacidad de los colaboradores para enfrentar las demandas del trabajo. La escala consta de 25 ítems distribuidos en siete dimensiones de estresores laborales, cada uno evaluado en una escala Likert de siete puntos, la escala utilizada para medir la frecuencia de las respuestas va del 1 al 7, donde 1 corresponde a "Nunca", 2 a "Raras veces", 3 a "Ocasionalmente", 4 a "Algunas veces", 5 a "Frecuentemente", 6 a "Generalmente" y 7 a "Siempre".

La escala evalúa los siguientes estresores:

- Clima organizacional (4 ítems: 1, 10, 11 y 20): Mide la percepción del ambiente general en la organización. Un ejemplo de ítem es: “¿El que no comprenda las metas y misión de la empresa me causa estrés?”. Este factor mostró un alfa de Cronbach de 0.764.
- Estructura Organizacional (4 ítems: 2, 12, 16): Evalúa el estrés asociado a la jerarquía y comunicación interna. Un ítem representativo es: “¿El rendirle informes a mis superiores y a mis subordinados me estresa?”, con un alfa de Cronbach de 0.627.
- Territorio Organizacional (3 ítems: 3, 15, 22 ): Evalúa la influencia del espacio de trabajo en el estrés percibido. Un ejemplo es: “¿El que no esté en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo me produce estrés?”, con un alfa de Cronbach de 0.509.
- Tecnología (3 ítems: 4, 14, 25): Mide el estrés derivado de los recursos tecnológicos. Un ejemplo de ítem es: “¿El que el equipo disponible para llevar a cabo mi trabajo sea limitado me estresa?”, con un alfa de Cronbach de 0.680.
- Influencia del Líder (4 ítems: 5, 6, 13, 17): Analiza el efecto del liderazgo en el nivel de estrés. Un ítem ejemplar es: “¿El que mi supervisor no dé la cara por mí ante los jefes me estresa?”, con un alfa de Cronbach de 0.747.
- Falta de cohesión (4 ítems: 7, 9, 18, 21): Evalúa el estrés relacionado con la colaboración y respeto entre colegas. Un ítem es: “¿El que mi supervisor no me respete me estresa?”, con un alfa de Cronbach de 0.766.

- Respaldo del grupo (3 ítems:8, 19, 23 ): Mide la percepción de apoyo social en el equipo. Un ejemplo es: “¿El que no sea parte de un equipo de trabajo que colabore estrechamente me causa estrés?”, con un alfa de Cronbach de 0.766.

En cuanto a la confiabilidad, la escala global mostró un alfa de Cronbach de 0.944, lo cual indica una alta consistencia interna y refuerza su fiabilidad para medir los estresores en el contexto laboral peruano. Este alto nivel de confiabilidad es esencial para interpretar los resultados, asegurando que los ítems miden de forma consistente cada dimensión de estrés en el entorno laboral.

Cabe resaltar que Chipoco, et al. (2018) incluye baremos tanto para la evaluación del Estrés Laboral global (Ver tabla 1) como para cada estresor (Ver tabla 2). Estos baremos consisten en una suma simple de los ítems correspondientes a todo el instrumento, y a cada estresor, respectivamente.

**Tabla 1**

*Baremos escala general*

Bajo nivel de estrés	< 90,2
<i>Nivel intermedio</i>	90,3 - 117,2
Estrés	117,3 - 153,2
Alto nivel de estrés	> 153, 3

*Fuente: Chipoco , et al.(2018)*

Los estresores, Clima Organizacional, Estructura Organizacional, Influencia del líder y Falta de cohesión cuentan con 4 ítems cuyo puntaje mínimo es de 4 (suponiendo que todos los ítems hayan tenido puntaje 1) y con un puntaje máximo de 28 (suponiendo que los 4 ítems hayan sido respondidos con un puntaje de 7 en la escala Likert). Este rango de 4 - 28 se clasifica en 4 niveles detallados por Chipoco, et al. (2018): Nivel bajo: 4-9, Nivel intermedio: 10 - 15, Medio alto: 16 - 21 y Alto: de 22 a 28.

Los estresores Territorio organizacional, Tecnología y Respaldo del grupo 3 ítems cuyo puntaje mínimo es de 3 (suponiendo que todos los ítems hayan tenido puntaje 1) y con un puntaje máximo de 21 (suponiendo que los 3 ítems hayan sido respondidos con un puntaje de 7 en la escala Likert). Este rango de 3 - 21 se clasifica en 4 niveles detallados por Chipoco, et al. (2018): Nivel bajo: 3-8, Nivel intermedio: 9- 12, Medio alto: 13 - 17 y Alto: de 18 - 21.

**Tabla 2**

*Baremos por estresor*

Categoría	Bajo	Intermedio	Estrés	Alto
Estrés laboral	< 90	90.3 - 117.2	117.3 - 153.2	> 153.3
Clima organizacional	4 - 9	10 - 15	16 - 21	22 - 28
Estructura organizacional	4 - 9	10 - 15	16 - 21	22 - 28
Territorio organizacional	3 - 8	9 - 12	13 - 17	18 - 21
Tecnología	3 - 8	9 - 12	13 - 17	18 - 21
Influencia del líder	4 - 9	10 - 15	16 - 21	22 - 28
Falta de cohesión	4 - 9	10 - 15	16 - 21	22 - 28
Respaldo de grupo	3 - 8	9 - 12	13 - 17	18 - 21

Fuente: *Chipoco , et al.(2018)*

#### **4.5 Recopilación de datos**

Se dio a través del envío del cuestionario a los colaboradores del equipo de trabajo de soporte de vuelos del cliente Priceline en Teleperformance de manera virtual a sus correos personales, para recabar la información de la prueba se empleó Google Forms. Las condiciones para tomar la evaluación fueron las siguientes: se les invitó a una reunión a través de zoom y en caso no entendieran alguna indicación, debían consultar a los investigadores. El tiempo que se les brindó fue de 25 minutos. Se invitó a los encuestados a través de WhatsApp todos aceptaron participar de manera voluntaria, se precisó que este estudio sería solo con fines académicos y sus respuestas serían anónimas.

#### **4.6 Procesamiento de los datos**

Se recopilaron 25 respuestas y se procedió a su análisis mediante el software estadístico SPSS (versión 22), utilizado para procesar y organizar la información obtenida a través de la Escala de Estrés Laboral de la OIT-OMS en su versión validada en Perú. Este procesamiento incluyó varias etapas metodológicas clave, comenzando con la codificación de las respuestas de cada ítem en la escala Likert de siete puntos y la creación de variables para cada dimensión de estresores laborales, tales como Clima Organizacional, Estructura Organizacional, Territorio organizacional, Tecnología, Influencia del Líder, Cohesión y Respaldo Grupal.

Una vez organizadas las variables, se realizaron análisis estadísticos descriptivos para obtener medidas de tendencia central y dispersión que permitieran una caracterización detallada de las dimensiones de Estrés Laboral. Este enfoque permitió la generación de frecuencias y porcentajes de cada nivel de estrés, clasificando las respuestas en categorías que

van desde "bajo" hasta "alto" nivel de estrés. Además, se calculó la consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad de cada subescala y de la escala global, lo que garantiza la coherencia de los ítems y la precisión en la medición de cada estresor en el contexto laboral estudiado.

Este procesamiento de datos en SPSS permitió una organización estructurada de los resultados, facilitando un análisis comparativo entre los diferentes estresores y proporcionando una base sólida para interpretar cómo se relacionan estos con las condiciones laborales de los participantes.

#### 4.7 Resultados

**Tabla 3 :**

*Estadísticos descriptivos*

	Mínimos	Máximos	Medias	Desviación Estándar
Clima Organizacional	7,00	26,00	16,80	5,53
Estructura Organizacional	10,00	28,00	17,52	4,42
Territorio Organizacional	3,00	21,00	12,32	3,97

Tecnología	5,00	19,00	12,68	3,57
Influencia del líder	4,00	28,00	16,60	7,74
Falta de Cohesión	5,00	26,00	15,88	5,97
Respaldo de grupo	3,00	20,00	12,16	4,66
Estrés	49,00	161,00	103,96	32,10

**Tabla 4**

*Clasificación de la muestra por género*

		<b>Género</b>			
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	13	52,0	52,0	52,0
	Masculino	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 4 se observa que del total de colaboradores evaluados 13 son de género femenino, mientras que 12 colaboradores son de género masculino.

**Tabla 5***Clasificación de la muestra por edad*

		<b>Edad</b>			
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 a 22 año	8	32,0	32,0	32,0
	23 a 27 año	10	40,0	40,0	72,0
	28 a 32 año	5	20,0	20,0	92,0
	38 a más	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 5 se observa que del total de la muestra 8 de los evaluados tienen entre 18 y 22 años, 10 tienen entre 23 y 27 años, 5 tienen entre 28 y 32 años, Por último, 2 tienen 38 años o más.

**Tabla 6***Grado de instrucción*

		<b>Grado Instrucción</b>			
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria completa	2	8,0	8,0	8,0
	Superior o técnico concluido	11	44,0	44,0	52,0
	Superior o técnico en curso	9	36,0	36,0	88,0
	Superior o técnico trunco	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 6 se observa la clasificación de la muestra según el grado de instrucción alcanzado que del total de evaluados el 2 cuentan con secundaria completa, 11 cuentan con educación superior o técnica concluida, 9 se encuentran cursando educación superior o técnica y 3 tienen estudios superiores o técnicos truncos

**Tabla 7***Clasificación de la muestra por tiempo en la empresa*

		<b>Tiempo en empresa</b>			
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6 meses a más	22	88,0	88,0	88,0

Menor a 3 meses	1	4,0	4,0	92,0
Menor a 6 meses	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 7 se muestra que 22 evaluados llevan laborando en la empresa de 6 meses a más, 1 lleva laborando menos de 3 meses y 2 llevan laborando 6 meses o menos.

**Tabla 8**

*Clasificación de la muestra según turno de trabajo*

		<b>Turno trabajo</b>			
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Turno mañana (10 am a 7 pm)	1	4,0	4,0	4,0
	Turno mañana (8am a 5 pm)	18	72,0	72,0	76,0
	Turno tarde (12 pm a 9 pm)	3	12,0	12,0	88,0
	Turno tarde (2 pm a 11 pm)	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 8, se muestra que 1 evaluado labora en el turno mañana de 10am a 7pm, 18 laboran en el turno mañana de 8am a 5pm, 3 laboran en el turno tarde de 12pm a 9pm, otros 3 laboran en el turno tarde de 2pm a 11pm.

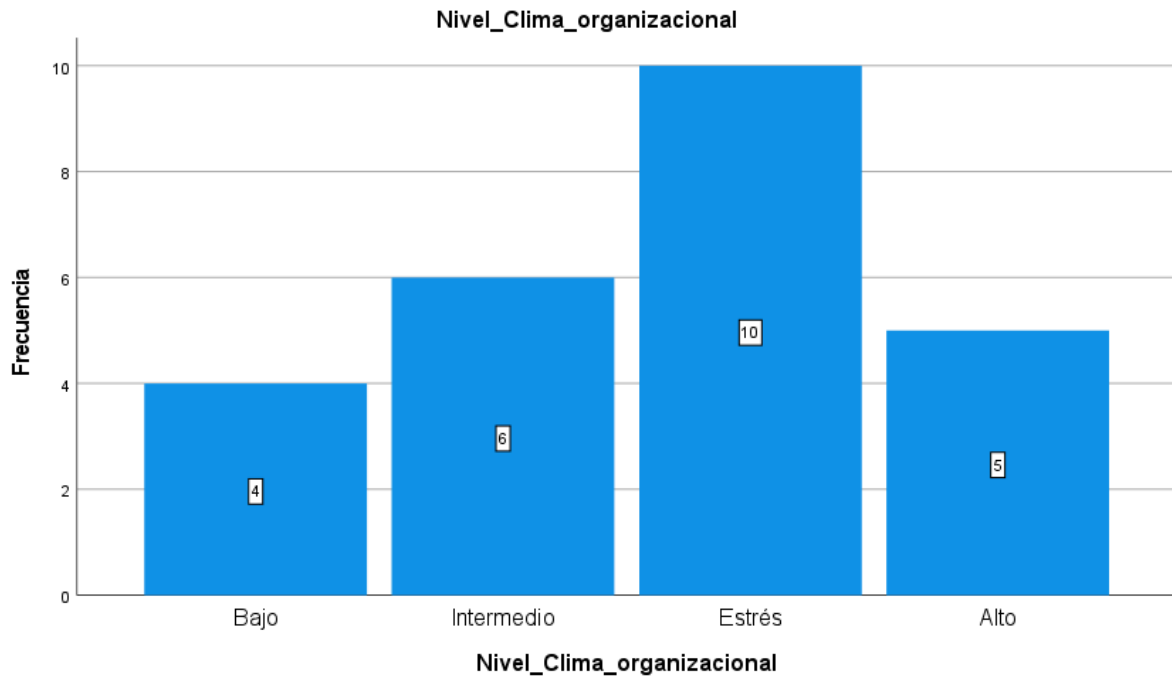
**Tabla 9***Resultados directos de estrés generado por el Clima Organizacional*

CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADOS	BAJO 4-9	INTERMEDIO 10-15	ESTRÉS 16-21	ALTO 22-28
21			1	
25				1
7	1			
24				1
9	1			
10		1		
18			1	
20			1	
16			1	
13		1		
21			1	
12		1		
8	1			
9	1			
15		1		
16			1	
20			1	
15		1		
15		1		
23				1
26				1
17			1	
17			1	
21			1	
22				1
<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>

**Tabla 10***Niveles de estrés generados por el Clima Organizacional*

<b>Nivel_Clima_organizacional</b>					
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	16,0	16,0	16,0
	Intermedio	6	24,0	24,0	40,0
	Estrés	10	40,0	40,0	80,0
	Alto	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 10 se observa que 4 colaboradores consideran que el Clima Organizacional genera un estrés de nivel bajo, 6 consideran que genera un estrés en nivel intermedio, 10 creen que genera un estrés medio alto, mientras que 5 creen que crea un nivel de estrés alto.



**Tabla 11***Resultados directos de estrés generado por la Estructura Organizacional*

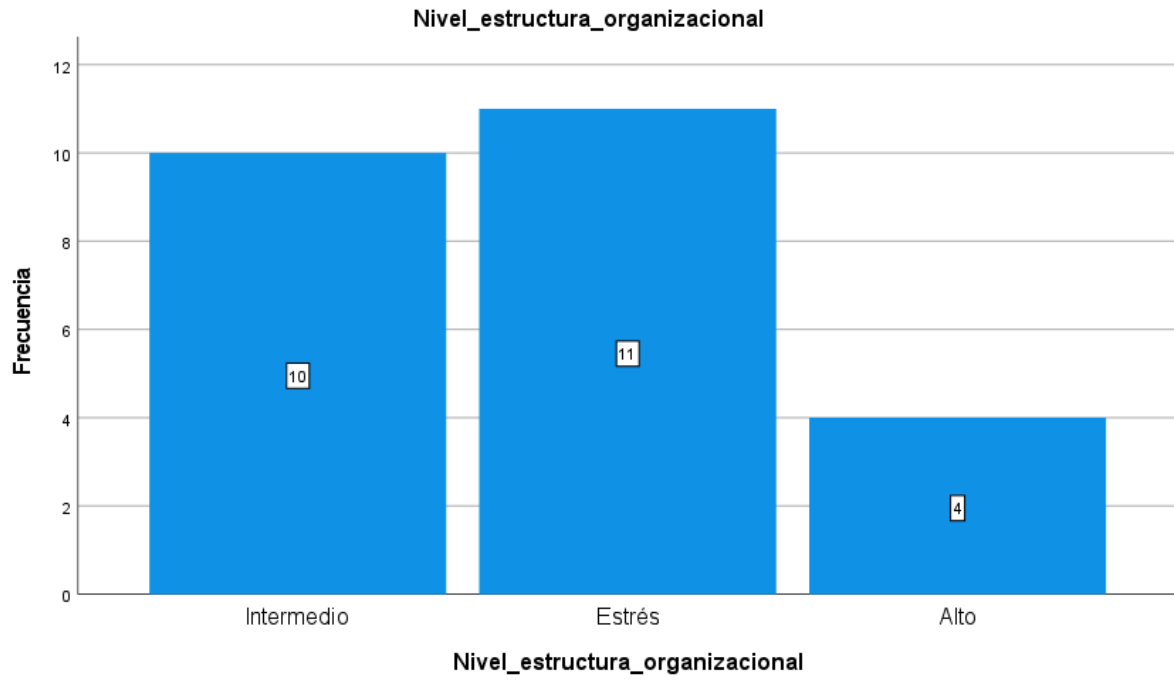
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RESULTADOS</b>	<b>BAJO 4-9</b>	<b>INTERMEDIO 10-15</b>	<b>ESTRÉS 16-21</b>	<b>ALTO 22-28</b>
19			1	
21			1	
12		1		
18			1	
14		1		
10		1		
17			1	
20			1	
18			1	
13		1		
19			1	
16			1	
14		1		
12		1		
22				1
13		1		
21			1	
15		1		
14		1		
24				1
28				1
14		1		
21			1	
22				1
21			1	
<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>4</b>

**Tabla 12***Niveles de estrés generados por la Estructura Organizacional*

<b>Nivel Estructura Organizacional</b>					
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Intermedio	10	40,0	40,0	40,0
	Estrés	11	44,0	44,0	84,0
	Alto	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 12 se muestra que 10 evaluados consideran que la Estructura Organizacional genera un estrés de nivel intermedio, 11 creen que este estresor causa un

estrés de nivel medio alto, mientras que 4 considera que es capaz de generar un estrés de nivel alto.



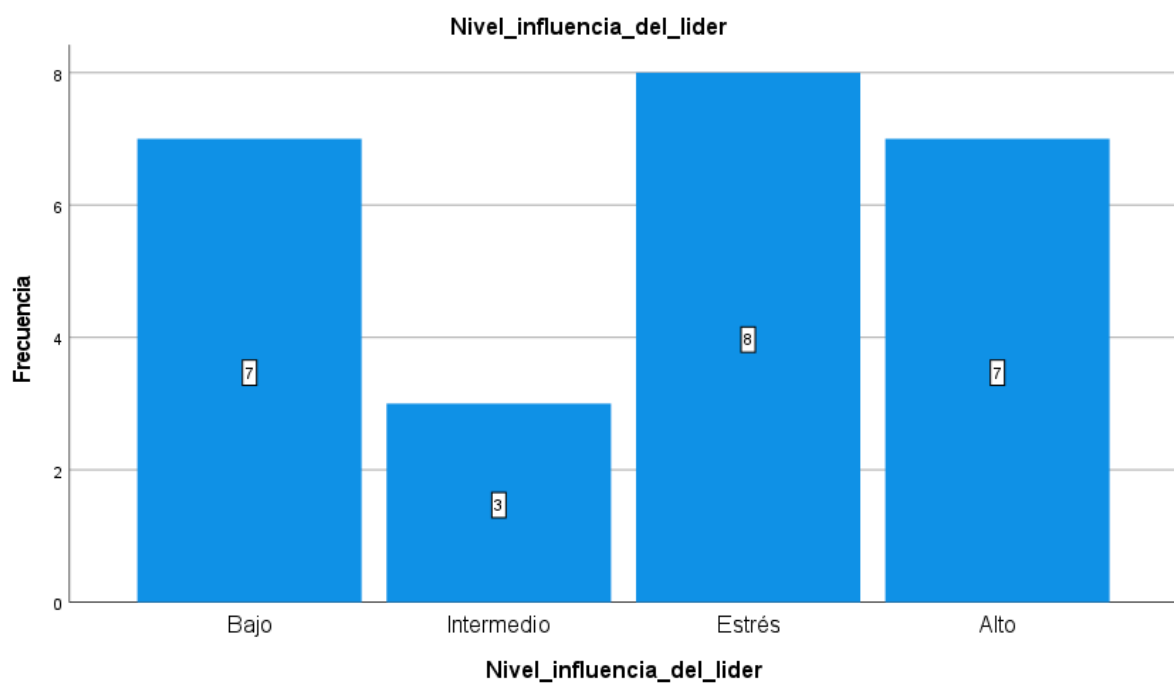
**Tabla 13***Resultados directos de estrés generado por la Influencia del Líder*

INFLUENCIA DEL LÍDER RESULTADOS	BAJO 4-9	INTERMEDIO 10-15	ESTRÉS 16-21	ALTO 22-28
24				1
25				1
7	1			
25				1
4	1			
15		1		
16			1	
9	1			
8	1			
19			1	
21			1	
8	1			
11		1		
5	1			
20			1	
17			1	
21			1	
14		1		
17			1	
24				1
27				1
4	1			
20			1	
26				1
28				1
<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

**Tabla 14***Niveles de estrés generados por la Influencia del Líder*

		<b>Nivel De Influencia Del Líder</b>			
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	28,0	28,0	28,0
	Intermedio	3	12,0	12,0	40,0
	Estrés	8	32,0	32,0	72,0
	Alto	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 14 se muestra que 7 evaluados consideran que la influencia del líder genera un estrés de nivel bajo, 3 creen que este estresor causa un estrés de nivel medio intermedio, 8 consideran que crea un estrés de nivel medio alto, mientras que 7 consideran que es capaz de generar un estrés de nivel alto.



**Tabla 15***Resultados directos de estrés generado por la Falta de Cohesión*

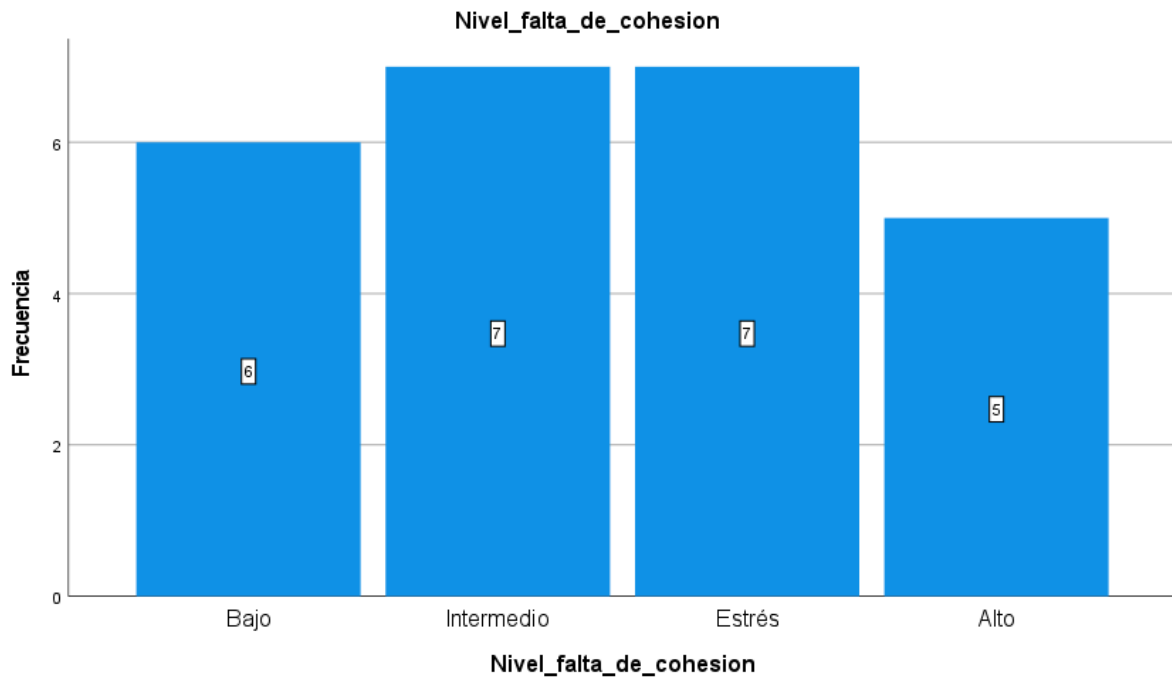
FALTA DE COHESIÓN RESULTADOS	BAJO 4-9	INTERMEDIO 10-15	ESTRÉS 16-21	ALTO 22-28
26				1
21			1	
9	1			
19			1	
10		1		
9	1			
13		1		
19			1	
19			1	
13		1		
22				1
8	1			
5	1			
9	1			
15		1		
14		1		
24				1
13		1		
15		1		
22				1
25				1
9	1			
18			1	
20			1	
20			1	
<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

**Tabla 16***Niveles de estrés generados por la Falta de Cohesión*

		<b>Nivel Falta de Cohesión</b>			
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	24,0	24,0	24,0
	Intermedio	7	28,0	28,0	52,0
	Estrés	7	28,0	28,0	80,0
	Alto	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 16 se muestra que 6 de los evaluados considera que la Falta de Cohesión genera un estrés de nivel bajo, 7 creen que este estresor causa un estrés de nivel medio

intermedio, otros 7 consideran que crea un estrés de nivel medio alto, mientras que 5 consideran que es capaz de generar un estrés de nivel alto.



**Tabla 17***Resultados directos de estrés generado por el Territorio Organizacional*

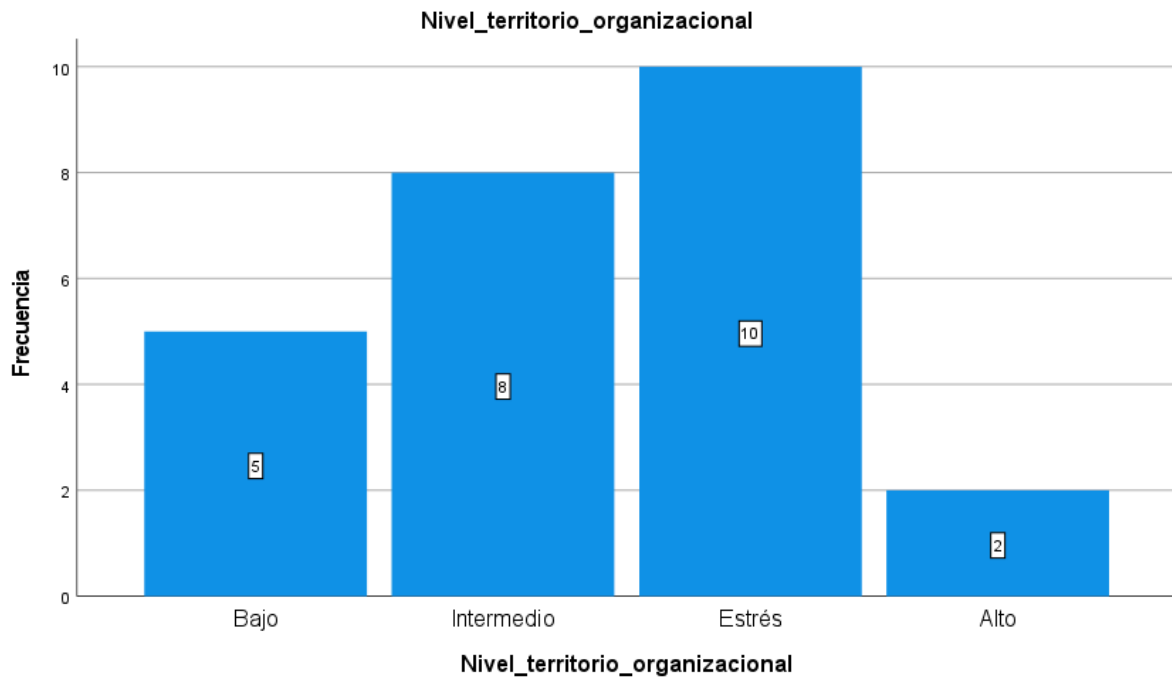
TERRITORIO ORGANIZACIONAL RESULTADOS	BAJO 3-8	INTERMEDIO 9-12	ESTRÉS 13-17	ALTO 18-21
13			1	
15			1	
12		1		
16			1	
8	1			
7	1			
15			1	
12		1		
14			1	
11		1		
16			1	
10		1		
3	1			
10		1		
11		1		
11		1		
13			1	
8	1			
12		1		
20				1
21				1
8	1			
13			1	
14			1	
15			1	
	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

**Tabla 18***Niveles de estrés generados por el Territorio Organizacional*

		<b>Nivel Territorio Organizacional</b>			
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	20,0	20,0	20,0
	Intermedio	8	32,0	32,0	52,0
	Estrés	10	40,0	40,0	92,0
	Alto	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 18 se muestra que 5 evaluados considera que el Territorio Organizacional genera un estrés de nivel bajo, 8 creen que este estresor causa un estrés de nivel medio

intermedio, 10 consideran que crea un estrés de nivel medio alto, mientras que 2 consideran que es capaz de generar un estrés de nivel alto.



**Tabla 19***Resultados directos de estrés generado por el Tecnología*

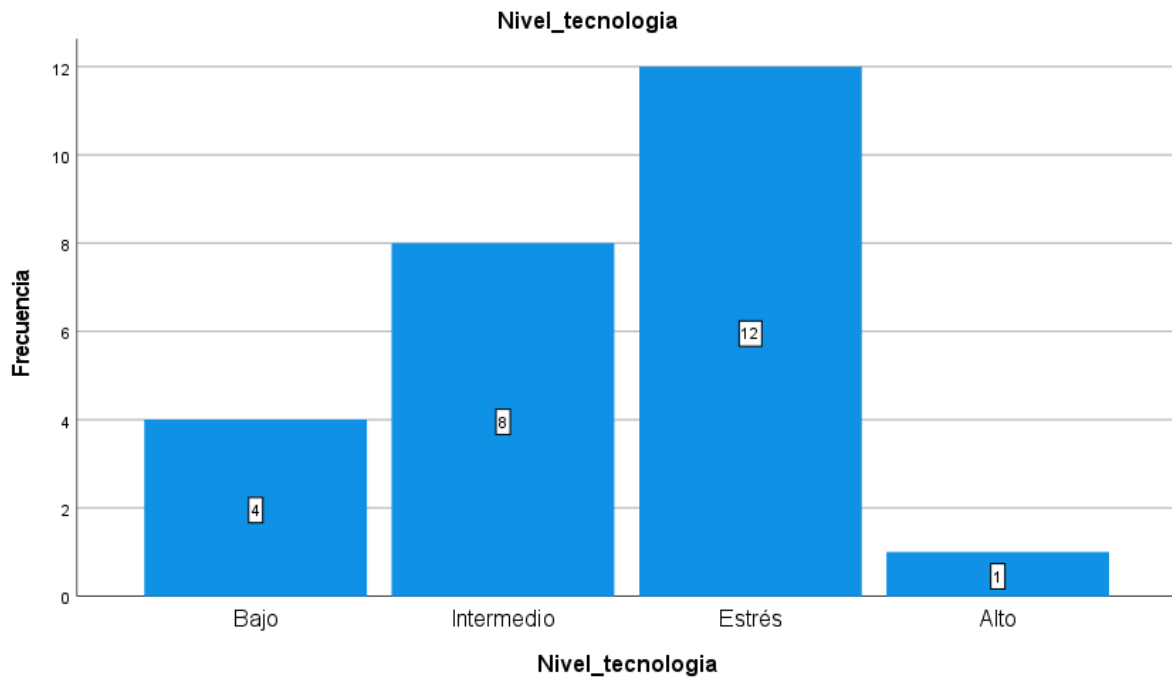
TECNOLOGÍA RESULTADOS	BAJO 3-8	INTERMEDIO 9-12	ESTRÉS 13-17	ALTO 18-21
19				1
16			1	
12		1		
15			1	
5	1			
12		1		
14			1	
15			1	
11		1		
10		1		
17			1	
14			1	
5	1			
8	1			
17			1	
12		1		
12		1		
11		1		
11		1		
16			1	
15			1	
8	1			
13			1	
14			1	
15			1	
	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>1</b>

**Tabla 20***Niveles de estrés generados por la Tecnología*

		<b>Nivel_Tecnología</b>			
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	16,0	16,0	16,0
	Intermedio	8	32,0	32,0	48,0
	Estrés	12	48,0	48,0	96,0
	Alto	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 20 se muestra que 4 de los evaluados consideran que la Tecnología genera un estrés de nivel bajo, 8 creen que este estresor causa un estrés de nivel medio intermedio,

12 consideran que crea un estrés de nivel medio alto, mientras que 1 considera que es capaz de generar un estrés de nivel alto.



**Tabla 21***Resultados directos de estrés generado por el Respaldo del Grupo*

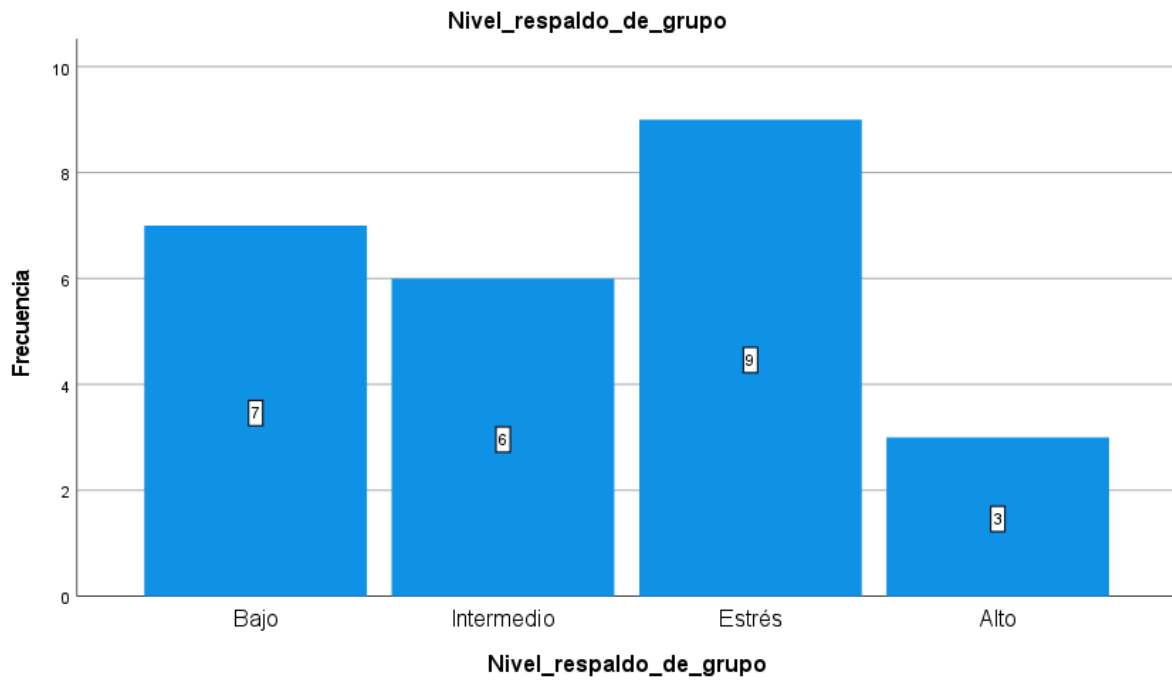
RESPALDO DE GRUPO RESULTADOS	BAJO 3-8	INTERMEDIO 9-12	ESTRÉS 13-17	ALTO 18-21
20				1
17			1	
7	1			
15			1	
4	1			
9		1		
12		1		
15			1	
12		1		
8	1			
17			1	
8	1			
3	1			
7	1			
15			1	
12		1		
13			1	
14			1	
12		1		
18				1
19				1
6	1			
11		1		
15			1	
15			1	
	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

**Tabla 22***Niveles de estrés generados por el Respaldo del Grupo*

<b>Nivel Respaldo de Grupo</b>					
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	28,0	28,0	28,0
	Intermedio	6	24,0	24,0	52,0
	Estrés	9	36,0	36,0	88,0
	Alto	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 22 se muestra que 7 de los evaluados considera que el Respaldo del Grupo genera un estrés de nivel bajo, 6 creen que este estresor causa un estrés de nivel medio

intermedio, otros 9 consideran que crea un estrés de nivel medio alto, mientras que 3 consideran que es capaz de generar un estrés de nivel alto.



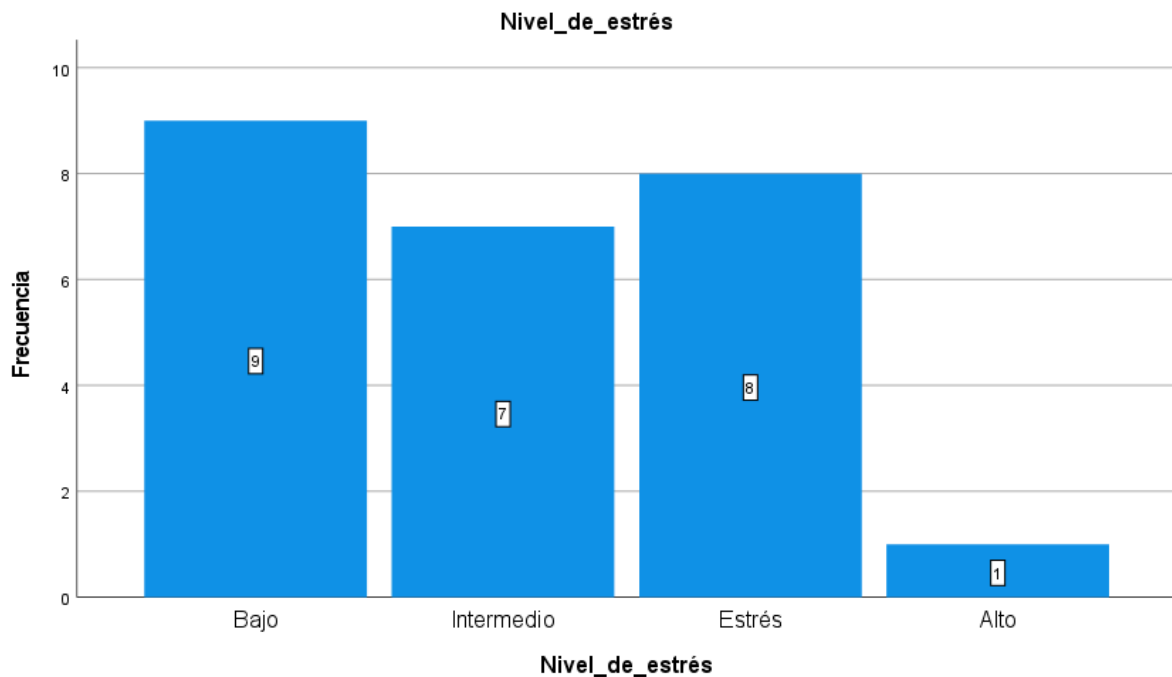
**Tabla 23***Resultados directos de estrés general*

ESTRÉS GENERAL RESULTADOS	BAJO <90.2	INTERMEDIO 90.3-117.2	ESTRÉS 117.3-153.2	ALTO 153.3<
142			1	
140			1	
66	1			
132			1	
54	1			
72	1			
105		1		
110		1		
98		1		
87	1			
133			1	
76	1			
49	1			
60	1			
115		1		
95		1		
124			1	
90	1			
96		1		
147			1	
161				1
66	1			
113		1		
132			1	
136			1	
	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

**Tabla 24***Niveles de Estrés*

		<b>Nivel de Estrés</b>			
		Cantidad de personas	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	36,0	36,0	36,0
	Intermedio	7	28,0	28,0	64,0
	Estrés	8	32,0	32,0	96,0
	Alto	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la tabla 24 se muestra que 9 evaluados perciben un estrés de nivel bajo, 7 perciben un nivel de estrés intermedio, otros 8 consideran que percibe un estrés de nivel medio alto, mientras que 1 percibe un estrés de nivel alto



## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Este estudio concluye que los principales estresores en el equipo de Priceline en Teleperformance son la Estructura Organizacional, el Clima Organizacional, la Influencia del líder y la Falta de Cohesión, indicando la necesidad de intervenir en estas áreas para reducir el estrés laboral.

El Clima Organizacional ha resaltado por un nivel significativo de estrés, señalando la importancia de mejorar la comunicación y retroalimentación en el equipo.

La Estructura Organizacional también cuenta con niveles de estrés debido a su rigidez, sugiriendo la necesidad de una estructura más flexible.

La Influencia del líder es un estresor clave, lo que resalta la importancia de fortalecer el liderazgo empático y de apoyo.

La Falta de cohesión destaca por un nivel alto de estrés, recomendando promover la colaboración y el trabajo en equipo.

Aunque el Territorio Organizacional y la Tecnología son factores con niveles de estrés más bajos, estos aún se ubican en niveles intermedios, indicando la conveniencia de optimizarlos.

El Respaldo del grupo, aunque es el estresor menos intenso, se encuentra en un nivel intermedio de estrés según los baremos, por lo que también requiere atención para fortalecer el apoyo percibido entre colaboradores.

Dado que ninguna dimensión presenta niveles bajos de estrés, es fundamental abordar todos los estresores identificados para fomentar un entorno laboral saludable.

## 6.2 Recomendaciones:

**Tabla 25**

*Plan de acción para mitigar el estrés generado por la Estructura organizacional*

<b>VARIABLE</b>	<b>ACCIÓN CLAVE</b>	<b>OBJETIVO</b>
Estructura organizacional	Simplificar la jerarquía interna y establecer reuniones periódicas de retroalimentación y escucha activa.	Facilitar la comunicación directa entre empleados y líderes con reuniones, reduciendo los cuellos de botella y la burocracia que

		dificultan la resolución rápida de problemas. Una jerarquía más plana permite a los colaboradores sentirse más empoderados, fomentando la autonomía y mejorando su capacidad para tomar decisiones oportunas.
--	--	---

**Tabla 26**

*Plan de acción para mitigar el estrés generado por el Clima organizacional*

<b>VARIABLE</b>	<b>ACCIÓN CLAVE</b>	<b>OBJETIVO</b>
Clima organizacional	Optimizar los canales de comunicación y fomentar una cultura de retroalimentación positiva constante.	Aumentar la transparencia y reducir la incertidumbre entre los empleados, mitigando así el impacto negativo de los rumores y la falta de información.  Promover la retroalimentación positiva

		fortalece el reconocimiento, incrementa la moral del equipo y ayuda a construir un clima con mayor colaboración y confianza.
--	--	--

**Tabla 27**

*Plan de acción para mitigar el estrés generado por Influencia del líder*

<b>VARIABLE</b>	<b>ACCIÓN CLAVE</b>	<b>OBJETIVO</b>
Influencia del líder	Implementar programas de desarrollo de liderazgo que incluyan capacitación en comunicación empática y manejo de equipos.	Potenciar las habilidades de los líderes para gestionar a sus equipos con mayor empatía y eficacia. Un liderazgo empático mejora el bienestar emocional del equipo, fomenta la confianza y aumenta el compromiso organizacional, creando un entorno donde los empleados se sienten respaldados y valorados.

**Tabla 28**

*Plan de acción para mitigar el estrés generado por Falta de Cohesión*

<b>VARIABLE</b>	<b>ACCIÓN CLAVE</b>	<b>OBJETIVO</b>
Falta de Cohesión	Organizar talleres de integración centrados en actividades colaborativas y dinámicas de construcción de confianza.	Fortalecer la cohesión grupal, facilitando relaciones laborales más estrechas y un sentido de comunidad. Un equipo unido es más resiliente frente a desafíos y muestra una mayor disposición a colaborar, lo que reduce tensiones internas e incrementa la agilidad para solucionar problemas.

**Tabla 29**

*Plan de acción para mitigar el estrés generado por Territorio Organizacional*

<b>VARIABLE</b>	<b>ACCIÓN CLAVE</b>	<b>OBJETIVO</b>
	Crear y acondicionar espacios de descanso	Ofrecer lugares confortables y ergonómicos donde los

Territorio Organizacional	adecuados para los empleados.	colaboradores puedan relajarse durante sus pausas, favoreciendo la recuperación física y mental. Esto ayuda a disminuir la fatiga acumulada, mejorando la satisfacción y el rendimiento general en la jornada laboral..
---------------------------	-------------------------------	---

**Tabla 30**

*Plan de acción para mitigar el estrés generado por Tecnología*

<b>VARIABLE</b>	<b>ACCIÓN CLAVE</b>	<b>OBJETIVO</b>
Tecnología	Realizar auditorías periódicas de los sistemas tecnológicos para asegurar su actualización y optimización.	Garantizar que las herramientas y recursos tecnológicos estén alineados con las necesidades del equipo, eliminando obstáculos que ralentizan el flujo de trabajo. Un entorno tecnológico eficiente reduce

		los tiempos de espera, minimiza los errores operativos y facilita una mejor experiencia tanto para empleados como para clientes.
--	--	--

**Tabla 31**

*Plan de acción para mitigar el estrés generado por Respaldo del Grupo*

<b>VARIABLE</b>	<b>ACCIÓN CLAVE</b>	<b>OBJETIVO</b>
Respaldo del Grupo	Implementar talleres de integración enfocados en el fortalecimiento del apoyo social y el trabajo en equipo para transmitir conocimiento y también optimizar el aprendizaje.	Fomentar una cultura de cooperación y respaldo entre colegas, aumentando la percepción de apoyo dentro del grupo. El apoyo social entre colaboradores mejora la resiliencia ante el estrés, incrementa el bienestar emocional y contribuye a un ambiente de trabajo más solidario y armonioso.

Para futuros investigadores en el ámbito del estrés laboral y el bienestar organizacional, se recomienda adoptar un enfoque metodológico mixto que combine tanto técnicas cualitativas como cuantitativas, utilizando instrumentos validados como el cuestionario de la OIT-OMS para evaluar diversos estresores. Es fundamental contextualizar el problema, entendiendo las particularidades de la industria en la que se investiga, así como revisar estudios previos para identificar patrones relevantes.

Además, se sugiere desarrollar propuestas de intervención prácticas, como talleres y revisiones periódicas, que aborden directamente los estresores identificados, y fomentar la colaboración con empresas para aplicar los hallazgos en entornos reales. También es crucial considerar las implicaciones éticas de la investigación, garantizando la confidencialidad de los participantes y priorizando su bienestar emocional. Estas estrategias no solo mejorarán la calidad de la investigación, sino que también contribuirán a un impacto positivo en el bienestar laboral y la salud mental de los colaboradores.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, C., Arroyave, E., Botia, M., Buitrago, P., & Pacheco, J. (2020). *Factores externos que influyen en la percepción sobre la calidad de vida laboral de los trabajadores de la empresa Teleperformance Each Interaction Matters.*

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677-693.

Bernal, J., Martínez, G., & Pereira, D. (2016). *Síndrome de Burnout y dimensiones de la personalidad en agentes del Call Center Teleperformance Global Services de San Salvador, durante el periodo del mes de abril a octubre del año 2016* [Tesis de doctorado, Universidad de El Salvador].

Carlson, D., Kacmar, K., & Williams, L. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 56*(2), 249-276.

Chávez, C. (2016). Síndrome de Burnout en docentes universitarios. *INNOVA Research Journal, 1*(9).

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior, 385-396.*

Cohen, S., & Janicki-Deverts, D. (2012). Who's Stressed? Distributions of Psychological Stress in the United States in Probability Samples from 1983, 2006, and 2009. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(6), 1320–1334.

Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology, 49*(1), 11-28.

Cox, T., & Griffiths, A. (1995). The nature and measurement of work stress: Theory and practice. En J. R. Wilson & E. N. Corlett (Eds.), *Evaluation of human work: A practical ergonomics methodology* (pp. 783-803). Taylor & Francis.

Cruz, N., González, M., & Vanegas, M. (2018). Modelo estructural para explicar el bruxismo desde la teoría transaccional del estrés. *Ansiedad y Estrés, 24*(2-3), 53-59.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.

Del Prado, J. (s.f.). Modelos de investigación del estrés: Esfuerzo/Recompensa de Siegrist.

*IMF Formación*. Recuperado el 7 de octubre de 2024, de

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/modelos-de-investigacion-del-estres-esfuerzo-recompensa-de-siegrist/>

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542-575.

Fisher, G., Bulger, C., & Smith, C. (2009). Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(4), 441.

Forero, M., & Rivera, M. (2019). *Análisis de los factores de riesgo asociados a salud mental, en empresas de servicios BPO y contact center, caso Teleperformance.*

González, R. (2022). Testimonios de empleados de Teleperformance sobre las políticas de bienestar laboral. *Diario Perú21.*

Hernández, P., Cortes, M., & Rivas, E. (2020). El estrés laboral y sus dimensiones a nivel individual y organizacional. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 2(7), 8.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.a ed., Cap. 3, pp. 54-59). McGraw-Hill.

Hidalgo, B. (2023). Estrés laboral y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa de seguridad de Lima.

Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.

Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2004). *Work organization and stress*. World Health Organization.

Lopez-Araujo, A., & Díaz, P. (2019). Estrés laboral en entornos de BPO: Un enfoque sobre métricas y desempeño. *Revista de Psicología Laboral*, 15(3), 45-60.

Luceño, L., Martín, J., Rubio, S., & Díaz, E. (2004). *Factores psicosociales en el entorno laboral, estrés y enfermedad*.

Martínez, J., & Herrera, L. (2021). El impacto del liderazgo autoritario en el estrés laboral: Un estudio en organizaciones de servicios. *Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 100-112.

Martínez, L. (2021). El impacto de la pandemia en el teletrabajo y el bienestar laboral en Teleperformance Lima. *Gestión*.

Ordoñez, C., & Palacio, Z. (2022). Impacto del síndrome de Burnout en el balance trabajo-familia: Una mirada documental. *Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*, 4(2), 62-66.

Organización Mundial de la Salud (2007). *Definición de Estrés Laboral*. OMS.

Pérez, A. (2020). Teleperformance en Perú: Un modelo de responsabilidad social y bienestar laboral. *El Comercio*.

Priceline. (s.f.). *Our Story*. <https://press.priceline.com/our-story/>

Quintero, D. (2019). *Desarrollo de una estrategia de comunicación interna para fortalecer la imagen de los programas del plan carrera de Teleperformance Colombia*. Bogotá D.C.:

Universidad Francisco De Paula Santander.

Rivera Prada, M. (2019). *Análisis de los factores de riesgo asociados a salud mental, en empresas de servicios BPO y contact center, caso Teleperformance*.

Ruiz-Garcia, F., Perez-Campos, A., & Torres, L. (2018). Políticas organizacionales y su impacto en la rotación de personal: Un análisis en la industria de BPO. *Psicología y Empresa*, 20(1), 22-39.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.

Spector, P. (2002). Employee control and occupational stress. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133-136.

Suarez, A. (2013). Adaptación de la Escala de estrés laboral de la OIT-OMS en trabajadores de 25 a 35 años de edad de un Contact Center de Lima. *PsiqueMag*, 2(1), 33-50.

Teleperformance. (s.f.). *About Us*.

Teleperformance. (s.f.). *Corporate Social Responsibility Report*.

Teleperformance. (s.f.). *Employee Wellbeing*.

Teleperformance. (s.f.). *Acerca de Teleperformance*.

Vega, C., & Muñoz, E. (2020). *Flexibilidad laboral y bienestar emocional: Impacto de los horarios impredecibles en la satisfacción de los empleados*.

## 8. ANEXOS

### Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT – OMS

En esta página proporcionamos un cuestionario validado para medir el nivel de estrés laboral. Para cada ítem se debe indicar con qué frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés, anotando el número que mejor la describa. Marque con una X su elección según los siguientes criterios:

- 1.si la condición NUNCA es fuente de estrés.
- 2.si la condición RARAS VECES es fuente de estrés.
- 3.si la condición OCASIONALMENTE es fuente de estrés.
- 4.si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés.
- 5.si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés.
- 6.si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés.
- 7.si la condición SIEMPRE es fuente de estrés.

No.	Condición	1	2	3	4	5	6	7
1	La gente no comprende la misión y metas de la organización.							
2	La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.							
3	No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.							
4	El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.							

5	Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes.							
6	Mi supervisor no me respeta.							
7	No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha							
8	Mi equipo no respalda mis metas profesionales.							
9	Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización							
10	La estrategia de la organización no es bien comprendida.							
11	Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño.							
12	Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo							
13	Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal.							
14	No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.							
15	No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.							
16	La estructura formal tiene demasiado papeleo.							
17	Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.							
18	Mi equipo se encuentra desorganizado.							
19	Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.							
20	La organización carece de dirección y objetivo							
21	Mi equipo me presiona demasiado.							
22	Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.							
23	Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.							

24	La cadena de mando no se respeta.							
25	No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.							