



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de Investigación previo la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “El Estrés y su Incidencia en el Desempeño
Laboral de los Empleados del Instituto Ecuatoriano De
Seguridad Social (IESS) Ambato”**

Autor: Félix Mauricio Villacís Zamora

Tutor: Abogado Santiago Ortiz Mg.

AMBATO – ECUADOR

Julio 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Abogado Santiago Ortiz Mg.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 23 de Abril 2015



Abogado Mg. Santiago Omar Ortiz López
C.I. 180228833-0
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Félix Mauricio Villacís Zamora, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



Félix Mauricio Villacís Zamora
C.I. 180434509-6
AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Félix Mauricio Villacís Zamora

C.I. 180434509-6

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F.

Dra. MBA. Olga Susana Jiménez Calvopiña

C.I. 180109165-1

F.

Ps. Mg. María Cristina Abril Freire

C.I. 180332417-5

Ambato, 03 Julio del 2015

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en primer lugar a Dios por darme el regalo más grande que es la vida y con ella me ha dado la oportunidad de superarme y ahora avanzar un paso más en mi vida profesional.

También se lo dedico a mis padres principalmente a mi madre quien es el pilar fundamental de mi familia, a mi hermana, a mi tíos, tías y a todas las personas que han estado a mi lado y han confiado en mí y que a pesar de los obstáculos y tropiezos que se han presentado siempre me han apoyado incondicionalmente.

Dedico mi esfuerzo a todas estas personas que están presentes dándome consejos, amor, cariño que han servido de motivación para ser una excelente profesional.

FÉLIX MAURICIO

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a mis familiares y amigos que siempre me brindaron apoyo, estímulo, aliento, y ayuda.

Agradezco inmensamente a la Universidad Técnica de Ambato y en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, quien ha llegado a formar parte de mi familia como un segundo hogar, también a sus Docentes quienes me han impartido sus conocimientos para el desarrollo de mi vida profesional.

Al Abogado Santiago Ortiz, a la Psicóloga Cristina Abril y a la Doctora MBA Olga Jiménez quienes me han ayudado y han aportado con sus conocimientos para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social “IESS”, por la apertura para la ejecución del presente trabajo con la entrega de información.

FÉLIX MAURICIO

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	2
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO.....	4
1.2.3 PROGNOSIS	6
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2.5 INTERROGANTES.....	7
1.2.6 DELIMITACIÓN.....	7
DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	7
DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	7
DELIMITACIÓN TEMPORAL	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
1.4 OBJETIVOS	9
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	12
2.2.1. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA.	13
2.2.2. FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA.	13
2.2.3. FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA.	13
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	14
CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE (ESTRÉS)	16
2.4.1 ESTRÉS (VARIABLE INDEPENDIENTE).....	17
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	17
SERVICIOS BÁSICOS DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	18
ENFERMEDADES PROFESIONALES	19
ESTRÉS.....	20
CAUSAS DEL ESTRÉS	23
TIPOS DE ESTRÉS.....	26
CLASIFICACIÓN DEL ESTRÉS.	27
ESTRESORES ORGANIZACIONALES.....	28
TÉCNICAS QUE AYUDAN A COMBATIR EL ESTRÉS	28
EMPOWERMENT	28
COACHING	29
2.4.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO (VARIABLE DEPENDIENTE).....	30
TALENTO HUMANO	30
SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE PERSONAS	32
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	33
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	33
2.5 HIPÓTESIS	37
CAPÍTULO III.....	38
3 METODOLOGÍA.....	38
3.1 ENFOQUE.....	38
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	39

3.2.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL	39
3.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	39
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.3.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	39
3.3.2 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL	40
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.	40
3.4.1 POBLACIÓN.....	40
3.4.2 MUESTRA	40
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	41
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	43
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	43
CAPÍTULO IV	44
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	44
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL DE RESULTADOS	58
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	58
CAPÍTULO V	63
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
CAPÍTULO VI	65
6. PROPUESTA.....	65
6.1 DATOS INFORMATIVOS	65
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	66
6.3 JUSTIFICACIÓN	66
6.4 OBJETIVOS	67
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	68
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA	69
6.7 METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO.....	79
PRIMERA ETAPA	83
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE PLANEACIÓN.....	83

ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DEL COMITÉ DE SALUD Y SEGURIDAD.....	83
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	84
ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN DEL PROGRAMA DE EMPOWERMENT.....	87
TEST PARA MEDIR EL NIVEL DE ESTRÉS DE LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	92
SEGUNDA ETAPA.....	101
LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DE OPERACIÓN	101
POLÍTICAS PARA LA INTERACCIÓN DEL EQUIPO CON LA EMPRESA.	101
ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO.	101
ESTRATEGIA DE INFORMACIÓN COMPARTIDA.	103
TERCERA ETAPA	104
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE INSPECCIÓN Y CONTROL.	104
ESTRATEGIA DE MONITOREO.	104
ESTRATEGIA DE RETROALIMENTACIÓN.....	105
ESTRATEGIA DE RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS.....	106
CUARTA ETAPA	108
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA.....	108
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EMPLEADOS	109
QUINTA ETAPA: SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA.....	114
6.7.6 PLAN DE ACCIÓN.....	115
6.7.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	116
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	117
6.8.1 ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL “IESS”.....	118
6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	119
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	123

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro N° 1 Árbol De Problemas	4
Cuadro N° 2 Ubicación Geográfica De La Institución	8
Cuadro N° 3 Categorización De La Variable Dependiente	15
Cuadro N° 4 Categorización De La Variable Independiente	16
Cuadro N°5 Clientes Internos del IEES.....	40
Cuadro N°6 Operacionalización De La Variable Independiente Estrés.....	41
Cuadro N° 7 Operacionalización de la variable dependiente Desempeño del Personal.....	42
Gráfico N° 1 ¿Con qué frecuencia reciben estímulos los empleados por parte de la Institución? ...	45
Gráfico N° 2 ¿Con qué frecuencia se mide el nivel de estrés en la empresa?.....	46
Gráfico N° 3 ¿Cuáles son las consecuencias del estrés en el trabajo?	47
Gráfico N° 4 ¿Usted presenta algún síntoma de estrés?	48
Gráfico N° 5 ¿Cuál de estas causas cree usted que están provocando estrés en la institución? ..	49
Gráfico N° 6 ¿Cómo es la colaboración recíproca entre compañeros de trabajo?	50
Gráfico N° 7 ¿Piensa que los factores externos están perjudicando a su rendimiento laboral? ...	51
Gráfico N° 8 ¿La Institución utiliza técnicas para reducir el estrés?	52
Gráfico N° 9 ¿En la Institución, realizan un control sobre el desempeño del personal?.....	53
Gráfico N° 10 ¿Cómo califica la evaluación de desempeño que realiza la Institución?	54
Gráfico N° 11 ¿La institución crea un clima laboral apto para pasar la jornada de trabajo?.....	55
Gráfico N° 12 ¿Qué método aplica la Institución para evaluar el desempeño?	56
Gráfico N° 13 ¿En la empresa, quien es el responsable de la evaluación de desempeño?	57
Cuadro N° 8 Gráfico Del Chi-Cuadrado	62
Gráfico N° 18 Bases Para Crear Empowerment.....	73
Gráfico N° 19 Representacion Gráfica Del Programa De Empowerment	79
Cuadro N° 9 Situación Actual De Los Colaboradores.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 ¿Con qué frecuencia reciben estímulos los empleados por parte de la Institución?	45
TABLA N° 2 ¿Con qué frecuencia se mide el nivel de estrés en la empresa?	46
TABLA N° 3 ¿Cuáles son las consecuencias del estrés en el trabajo?	47
TABLA N° 4 ¿Usted presenta algún síntoma de estrés?	48
TABLA N° 5 ¿Cuál de estas causas cree usted que están provocando estrés en la institución?	49
TABLA N° 6 ¿Cómo es la colaboración recíproca entre compañeros de trabajo?	50
TABLA N° 7 ¿Piensa que los factores externos están perjudicando a su rendimiento laboral?	51
TABLA N° 9 ¿En la Institución, realizan un control sobre el desempeño del personal?	53
TABLA N° 10 ¿Cómo califica la evaluación de desempeño que realiza la Institución?	54
TABLA N° 12 ¿Qué método aplica la Institución para evaluar el desempeño?	56
TABLA N° 13 ¿En la empresa, quien es el responsable de la evaluación de desempeño?	57
TABLA N° 17 Metodología:	107

Resumen Ejecutivo

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, que se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social, actualmente es indispensable tomar acciones que permita eliminar aspectos que afectan tanto física, psicológica y socialmente a sus colaboradores.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis de los problemas que afectan a los clientes internos de la institución, con el fin de mejorar su salud y las relaciones entre compañeros de trabajo, brindándoles un buen ambiente laboral y pueda tener la oportunidad de crecimiento y superación aportando con sus conocimientos, habilidades y destrezas realizando un trabajo lleno de efectividad y eficiencia.

Los datos arrojados en la aplicación de la encuesta a los clientes internos de la institución indican que es importante tomar medidas para controlar, atacar y eliminar el estrés, así como el individualismo profesional que existe entre los colaboradores y que se las considera falencias que se deben mejorar.

Así la propuesta resultante de la investigación direccionó a identificar y proponer un programa basado en técnicas de Empowerment dirigido a los directivos y a todo el personal de la Institución, el cual se divide en etapas que van a aplicarse en un proceso continuo y dado a conocer por medio de capacitaciones a los involucrados, el cual dentro de un tiempo estimado se espera obtener resultados óptimos y positivos dando paso a que se mejore la salud laboral y por ende mejorar el desempeño laboral de todos sus colaboradores.

PALABRAS CLAVES

Servicio al usuario, Salud laboral, Empowerment, Desempeño laboral
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Abstract

The Ecuadorian Social Security Institute is an entity that is responsible for implementing the General Compulsory Insurance System part of the national social security system, It is now essential to take actions that will eliminate issues affecting both physically, psychologically and socially to their collaborators.

It is for this reason that this research has focused on making a comprehensive analysis of the problems affecting domestic customers of the institution, in order to improve their health and relationships between co-workers, providing a good environment labor and may have the opportunity for growth and improvement contributing their knowledge and skills doing work full effectiveness and efficiency.

The data collected in the survey application to internal customers of the institution indicate that it is important to take measures to control, attack and eliminate stress and professional individualism that exists between employees and they are considered to be failures improve.

So the proposal resulting from the investigation to identify and propose routed by a system based on Empowerment techniques aimed at managers and all the staff of the institution, which is divided into stages to be applied in a continuous process and released through training for those involved, which in an estimated waiting time optimal and leading to positive results for improved occupational health and thus improve job performance of all its employees.

KEYWORDS

Customer service, Occupational Health, Empowerment, Job performance
Ecuadorian Social Security Institute (IESS)

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación realizado en el “IESS” de la ciudad de Ambato, se desarrolló con la finalidad de conocer como el estrés incide en el desempeño de sus colaboradores y poder proponer una acertada alternativa de solución basada en el conocimiento de la Institución y su personal.

Capítulo I, se expone el problema surgido en la empresa, realizando un análisis de sus causas y efectos, así como de su contexto; los posibles problemas futuros y se establecen los objetivos de investigación.

Capítulo II, recoge información previa acerca de problemas similares a los presentados en el IESS, se escoge el enfoque que ha de orientar la investigación, se presenta el sustento legal así como teórico para el problema en cuestión, y se plantea una hipótesis identificando sus variables.

Capítulo III, presenta la metodología escogida para realizar la investigación así como los planes para recoger y procesar la información obtenida con el trabajo de campo realizado al interior de la Institución.

Capítulo IV, se muestra el análisis e interpretación de datos, a través de tablas explicativas y gráficos, que proporcionan resultados técnicos y verídicos de la investigación.

Capítulo V, se establece las conclusiones a las que se ha llegado a lo largo de la investigación, así como también se establece las recomendaciones.

Capítulo VI, detalla el plan propuesto para dar solución al problema de la empresa, las actividades que han de realizarse, el tiempo estimado, los responsables, su costo, así como el método de control, desde luego indicando en su fundamento científico-teórico.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA

El estrés y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social (IESS) Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

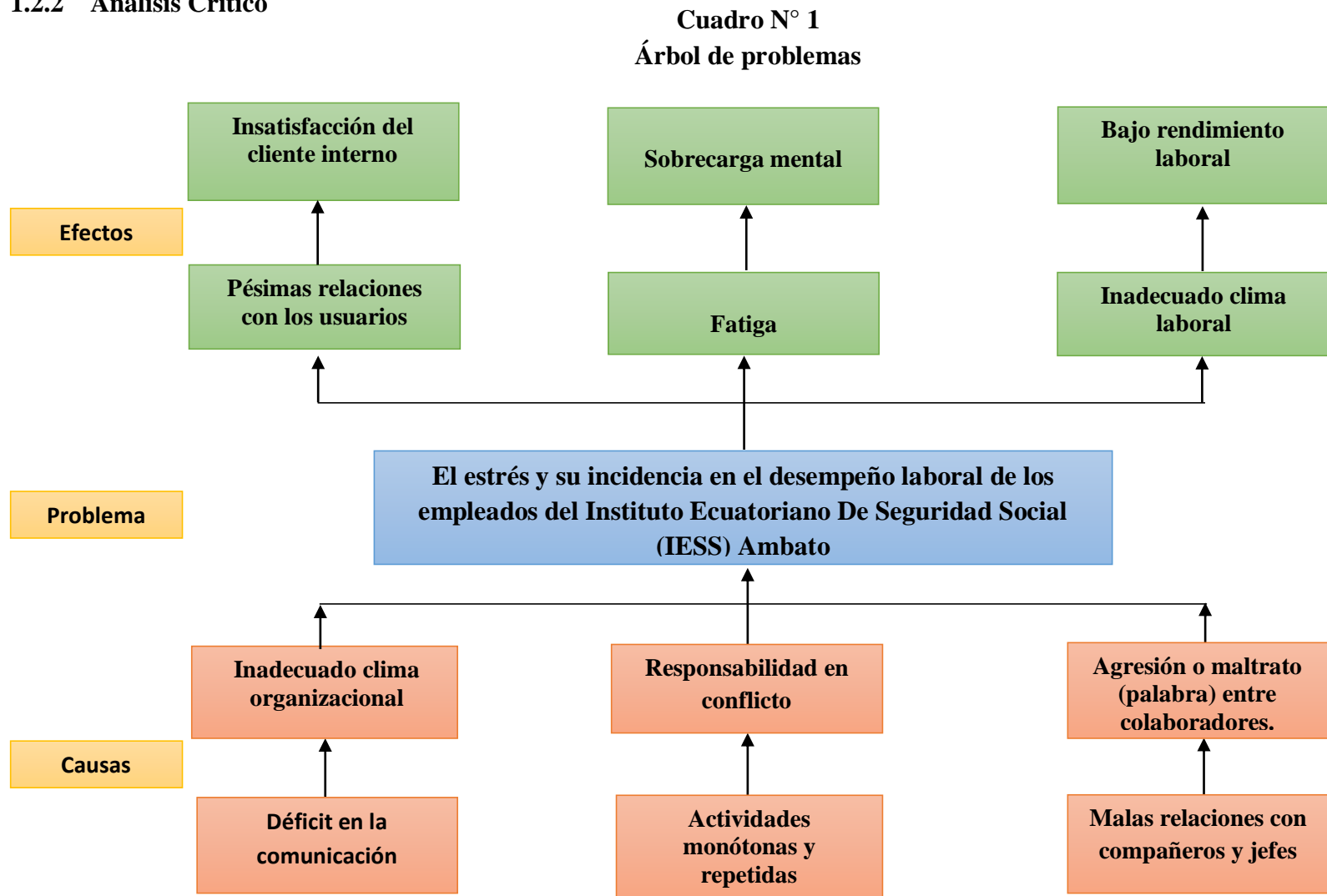
Mundialmente el estrés es reconocido como un importante reto para la salud de los trabajadores y la salubridad de sus organizaciones por lo que ambos tienen menos probabilidades de tener éxito en un mercado competitivo. De acuerdo con el Instituto Americano del Estrés el 80% de los trabajadores se sienten con estrés en el trabajo y casi la mitad dicen que necesitan ayuda para aprender a manejar el estrés. Y el 20% dice que sus

compañeros de trabajo necesitan algún tipo de ayuda. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cada día mueren cerca de 6.300 personas como resultado de lesiones o enfermedades relacionadas con el trabajo, lo que representa más de 2,3 millones de fallecimientos al año.

En América Latina, las proporciones en materia de estrés también ascienden cada año. Los países afectados; de acuerdo al resultado de encuestas realizadas, se revela que el 60% de los trabajadores admiten padecer de este problema en sus actividades. Se estima que anualmente cerca de 125 millones de accidentes de trabajo se convierten en aproximadamente 220,000 fatalidades y entre 70 y 160 millones de nuevos casos de enfermedades ocupacionales son ocasionados por exhibición directa en algunos lugares de trabajo. Un estudio estima que un buen programa en Seguridad y Salud puede generar ahorros de \$4 a \$6 por cada \$1 invertido, esto se debe a que los perjuicios y las lesiones si se reducen, los costos por compensaciones a trabajadores van descendiendo y los costos médicos también bajan.

En el Ecuador el estrés se presenta como la consecuencia del desequilibrio entre los requerimientos y presiones a las que se enfrenta el individuo, por un lado, y sus conocimientos y capacidades, por otro. Es una enfermedad que perturba la salud de los empleados y puede reducir hasta un 30% su productividad, de acuerdo con expertos el lugar de trabajo puede crear un ambiente peligroso para la seguridad y la salud ocupacional para gran número de trabajadores en las diferentes secciones de la economía. Aproximadamente, entre el 30% y 50% de los trabajadores mencionan estar expuestos a altos riesgos físicos, químicos, biológicos, inexplicables sobrecargas de trabajo, además de factores ergonómicos que son una amenaza para su salud y su capacidad de trabajo.

1.2.2 Análisis Crítico



Fuente: Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo IESS
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS CRÍTICO

Como se puede evidenciar una de las principales causas que ha permitido que se desenvuelva hoy en día este acontecimiento, es el déficit en la comunicación dando un inadecuado clima organizacional en esta institución pública, a su vez los horarios que llegan a imponer el estado son demasiados ajustados y rígidos provocando actividades monótonas y repetidas para quienes tienen que desarrollar su trabajo, de similar forma pasa con los plazos regularizados que se les da para que concluyan con su labor, obteniendo así un Gran volumen de trabajo y alta responsabilidad, ya que por no derrochar tiempo en preparar y facultar al personal en otras áreas, el personal ha tomado su trabajo como algo rutinario y en ocasiones hasta molesto, donde laboran por compromiso más no con sentido de pertenencia hacia la institución.

La consecuencia de estos inconvenientes genera desmotivación en un cierto porcentaje de empleados, es así que se ha podido evidenciar que hay sobrecarga mental en los colaboradores llevando al derroche de recursos materiales muy valiosos para el desarrollo de la institución y del país, pudiendo ser estos: tiempo, dinero entre los más importantes, también se ha encontrado fatiga en muchos colaboradores dando como resultado pésimas relaciones con los usuarios, puesto que este problema ha venido afectando a la salud de los empleados y por ende a su capacidad profesional, es así como tienen inconveniente pensar con lógica y precisión, llegando a tal punto de agredirse entre compañeros de trabajo ya sea de obra o de palabra, donde probablemente se perjudicarían ellos y por ende a la imagen institucional.

1.2.3 Prognosis

En cuestión de que la institución no enmiende este problema, el estrés llegará a un punto donde los empleados presenten un estado de tensión descomunal, con una mezcla de agotamiento físico, intelectual y psicológico.

Inducirá en el personal enfermedades crónicas que trastornen su conducta. Entre los efectos negativos provocados por la activación persistente de la respuesta de la presión en su puesto de trabajo se hallaría: ansiedad extrema, ineptitud para tomar medidas, alucinación de confusión, imposibilidad para concentrarse, problema para mantener la atención, sentimientos de falta de control, impresión de desorientación, frecuentes distracciones, bloqueos intelectuales, mal humor, hipersensibilidad a las murmuraciones, mayor susceptibilidad a tolerar lesiones, consumo de fármacos, cigarrillo, Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.

Para la institución el estrés influirá negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento, productividad, se logrará mediocridad en las tareas y servicios. Brotarán enfermedades, ausencia laboral o incluso a la incapacidad laboral, creando problemas considerables de planificación, de logística y de personal.

1.2.4 Formulación del Problema

El estrés problema de la vida actual, en mayor o menor valor perturba a todos. Se terminó hace ya mucho tiempo la época en que se pensaba que el estrés sólo afectaba a los gerentes y a los profesionales liberales de los países industrializados. En la actualidad se ve claramente que el estrés es un fenómeno que inquieta a todos los países, y a la mayoría, cuando no a todos, los puestos de empleo.

¿De qué manera el estrés influye en el bajo desempeño del personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)?.

1.2.5 Interrogantes

- ✓ ¿Cuáles son los factores que generan el estrés e influyen en el desempeño del talento humano?
- ✓ ¿Qué técnicas se aplica en la institución para controlar el estrés del personal y mejorar el desempeño de los empleados?
- ✓ ¿Qué solución se debe trazar para controlar el nivel de estrés en la institución?

1.2.6 Delimitación

Delimitación conceptual

Campo: Ciencias Administrativas

Área: Dirección

Aspecto: Talento humano

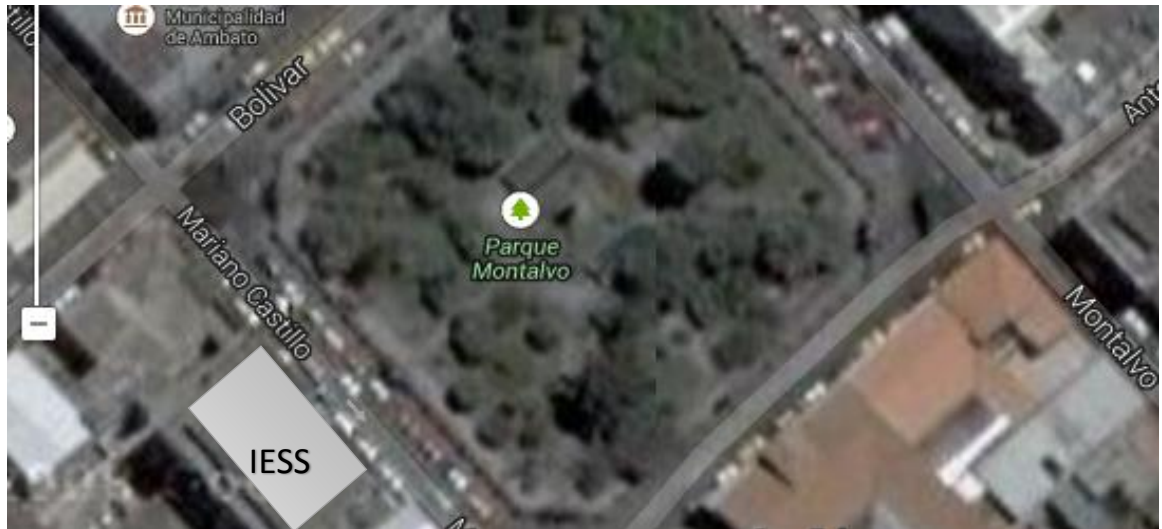
Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), ubicado en la calle Castillo y Bolívar del centro de la ciudad de Ambato en la Provincia de Tungurahua.

Delimitación temporal

La siguiente investigación se realizó en el periodo comprendido, desde el 10 de Septiembre de 2014 al 31 de Marzo del 2015.

Cuadro N° 3
Ubicación Geográfica De La Institución



Fuente: Ubicación espacial de la empresa
Elaborado por: Félix Villacís

1.3 JUSTIFICACIÓN

El estrés es un enemigo insidioso, sagaz, oportunista, y en este atolondrado vivir en el que estamos sumergidos, cuando nuestra capacidad de respuesta no logra a compensar el peso de lo que desciframos como amenazas, su apariencia se convierte en un formidable impedimento contra la calidad de vida de las personas afectando en el desempeño de su diario vivir y por ende en sus responsabilidades, excavando en toda su extensión nuestra posibilidad de conseguir una vida plena y melodiosa; provocando temibles resultados, como lo es la enfermedad, tanto física como mental. Por ello nos abocamos a llevar a cabo una indagación bibliográfica que nos permita obtener el conocimiento necesario para neutralizar los efectos nocivos de la “enfermedad del siglo XXI”.

Con esta investigación, se procura proporcionar un marco más extenso para el entendimiento de la problemática que representa el bajo desempeño dentro de esta empresa pública. Toda empresa tiene la expectativa que sus empleados rindan a su mejor nivel constantemente, pero

a menudo quitan importancia a las necesidades de sus empleados, desconociendo que el potencial del trabajador es limitado o explotado por la propia empresa dependiendo de cómo ésta se preocupa de ofrecer vigilancia a las necesidades del personal.

La presencia del estrés y sus consecuencias en los empleados son una realidad innegable y conocida a nivel internacional, no obstante en toda empresa la apariencia de estrés en cierto nivel puede llegar a considerarse normal, porque ayuda a la mejora de destrezas del personal para el logro de objetivos, la demasía de éste puede acarrear graves consecuencias a largo y corto plazo. Los efectos del estrés se logran comprobar en problemas como el absentismo, disminución de la calidad de trabajo, y otros, que ocasionan un impacto negativo considerable en el normal desempeño de empleados e institución.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- ✓ Determinar de qué manera el estrés incide en el desempeño laboral de los empleados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Ambato.

1.8.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los factores que generan el estrés en el desempeño laboral de los empleados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- ✓ Investigar las técnicas que utiliza la institución para controlar el nivel de estrés y el desempeño de sus empleados.
- ✓ Proponer el diseño de la técnica Empowerment para disminuir el estrés y por ende el bajo desempeño de sus empleados.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

VEGA O. en el año 2010, en Ecuador cantón Salcedo, con el tema “Estrés laboral en los docentes del Colegio Técnico Mixto Pastora Iturralde” del cantón Salcedo, período 2010. La indagación muestra los siguientes objetivos: Investigar estrés laboral en los docentes del Colegio Técnico Mixto “Pastora Iturralde” del cantón Salcedo, período 2010, debido a los requerimientos personales y profesionales que afrontan, a fin de mejorar las medios psicosociales y físicas. Decretar las causas que generan estrés laboral para comprender la situación psicosocial de los docentes del Colegio Técnico Mixto Pastora Iturralde, en relación a las exigencias profesionales y físicas que vive. Emplear un test de expertos para la detección de estrés laboral en los docentes del Colegio Técnico Mixto Pastora Iturralde, de acuerdo a las actividades correspondientes a su profesión y realidad Reconocer las consecuencias que se crean por estrés laboral en los docentes del Colegio Técnico Mixto

Pastora Iturralde, para corregir sus condiciones psicosociales y físicas. Aplicó la metodología estudio no experimental de tipo cualitativo descriptivo. En la presente investigación se presentan las siguientes conclusiones: Los maestros del Colegio Técnico Mixto Pastora Iturralde de la ciudad de Salcedo, en gran parte son víctimas de estrés laboral, conservan una relación de trabajo normal pero poco comprometida con la institución, obvian dar más de lo que se exige e intentan no involucrarse sentimentalmente en su trabajo. El mobbing o acoso es elevado. Sin embargo nadie ha enfrentado la situación, sea víctima o testigos para dar fin a esta patología psicosocial, los medios para efectuar sus actividades docentes son limitantes, cuentan solamente con los que el Gobierno suministra.

CANDO, ROSA E HINOJOZA, DOLORES, en Ecuador, en el año 2009, con el tema de investigación “Evaluación Al Desempeño Del Personal Administrativo De La Dirección Intercultural Bilingüe De Bolívar, Que Permita Ofrecer Servicio De Calidad En El Periodo 2009”, tiene como objetivo determinar si un Sistema de Evaluación al Desempeño favorece la calidad del servicio que entrega el personal administrativo de la Dirección Intercultural Bilingüe de Bolívar a sus usuarios, empleó la metodología deductiva para conseguir una comprensión y demostración del análisis de los componentes sociales, culturales, económicos para alcanzar a descomponer catalogando el problema e indagando cuales son las variedades que lo han generado. Inductiva para almacenar datos de supuestos ciertos, analizarlos, clasificarlos e interpretarlos y lograr conclusiones generales orientados a la investigación que se ha realizado. Y llega a obtener las siguientes conclusiones: La evaluación al desempeño de los funcionarios debe tratarse como un proceso integrado hacia el interior del mismo y del propio sistema de gestión de talento humano, convirtiéndose en un instrumento de vital importancia en manos de los directivos en función de la mejora continua del desempeño. Al considerar el recurso humano como factor de servicio importante se debe implementar políticas bien definidas de evaluación al desempeño para detectar las faltas que se presentan en la institución, con el fin de lograr cambios favorables en su entorno, estructura y funcionamiento.

TRUJILLO, CLAUDIA Y GARCÍA, CAROLINA, en Pereira, en el año 2007, cuyo tema de investigación es “Impacto Del Estrés En la Institución Financiera FAVI de la Universidad Tecnológica de Pereira”, tiene como objetivo general Medir el estrés de la Institución financiera Cooperativa FAVI y dar a conocer al gerente, secretarias y demás funcionarios los agentes de amenaza a los que están habitualmente expuestos, utilizó la metodología de tipo empírico analítico de carácter no experimental y de tipo descriptivo evaluativo. Es descriptivo por cuanto se establecen unas variables con las que se caracterizan las condiciones de una organización y es evaluativo porque estas variables son medidas en una situación real y contrastada con los estados ideales de cada una y llega a tener las siguientes conclusiones el estrés es un tema que cada día adquiere mayor interés, debido a los múltiples factores de tensión a los cuales están expuestas las personas, a su frecuente aparición, a la fuerte intensidad con que se presentan, a los efectos nocivos que produce el organismo en la parte física y mental, a los cambios que provoca en el comportamiento. Es fundamental la participación de las empresas y empleadores, con objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando el progreso de sus trabajadores, para aumentar su productividad, los rendimientos, la calidad en el trabajo y desde luego la salud de sus empleados.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación que se muestra, se desenvolverá en base a la normativa del paradigma crítico propositivo, porque tiene como objetivo comprender y descifrar la realidad, así como los significados de las realizaciones de las personas, sus percepciones, propósitos y acciones.

2.2.1. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA.

Los estudios epistemológicos indican dos cosas importantes: en primer término, la epistemología no es gnoseología, lo que significa que ella no se dedica al estudio de la naturaleza del conocimiento en general o el fundamento del conocimiento en general. Así, la epistemología estudia la estructuración y fundamentación de los conocimientos científicos y es una rama de la filosofía. Se trata de encontrar la naturaleza del corpus de conocimiento de una ciencia en particular o de la forma en que se construyen conocimientos al interior de las ciencias, su validez y legitimidad. El término fundamentos epistemológicos indica el fundamento sobre el cual se construyó el conjunto de saberes propios de una disciplina en particular.

2.2.2. FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA.

Es la parte de la filosofía que estudia al ser y su existencia en general, el interés de estudiar al ser se origina en la historia de la filosofía cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico, también se debe recordar que el carácter universal de la filosofía, tuvo su origen en la necesidad de un conocimiento válido a todo fenómeno, y en las deficiencias de los conceptos inicialmente desarrollados, para ser llevados a la práctica concreta en los fenómenos físicos, o sociales.

2.2.3. FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA.

La indagación está intervenida por los valores, pues, el investigador parte involucrado en el contexto y sujeto de investigación, ayudará en este proceso, quien no se satisfará con saber, sino que, tomará el compromiso de cambio, teniendo en cuenta el contexto socio cultural en el que desenvuelve el problema, respetando valores morales, religiosos, éticos y políticos de todos quienes forman parte de la institución.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En la presente investigación se utilizará un marco legal que nos ayude a ejercer las normas de Seguridad y Salud ocupacional vigente en el país. Para la elaboración de la investigación se examinarán las siguientes leyes y normativas:

Resolución 957. Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.

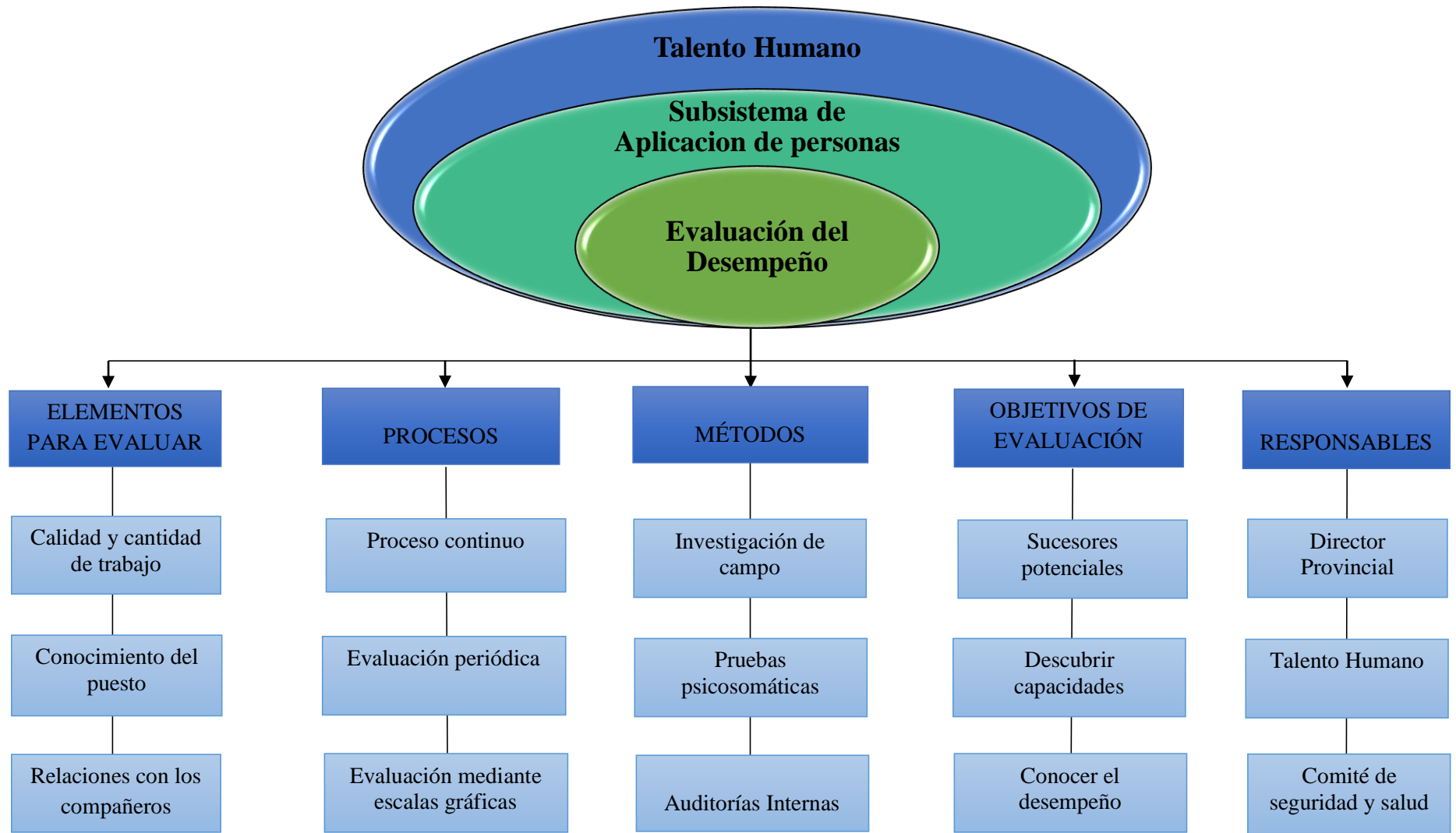
Resolución 390. Reglamento General del Seguro de Riesgo del Trabajo.

Decreto 2393. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo IESS.

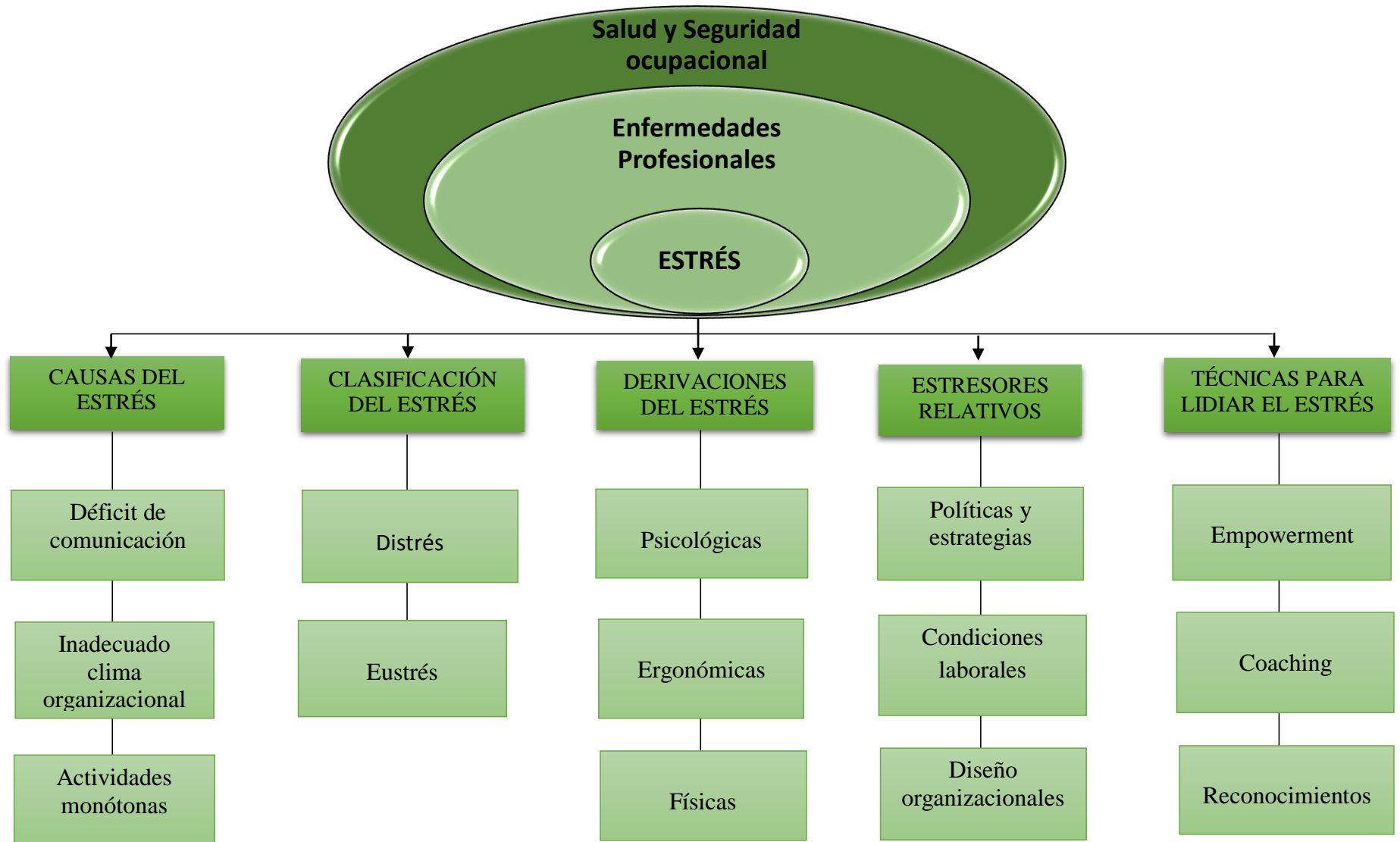
Decreto 2393. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores.

Código de trabajo.- art.42 que trata sobre las obligaciones de los empleadores y el art. 44 que establece, por su parte, prohibiciones a las que están sujetos además el Art. 349.- Enfermedades profesionales.- Enfermedades profesionales son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad.

Cuadro N° 4
CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE



Cuadro N° 5
CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



Elaborado por: Félix Villacís

2.4.1 ESTRÉS (variable independiente)

SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

(MUCHINSKY, 2007, págs. 345, 354) Se refiere al bienestar mental, emocional y físico de los empleados con relación a las condiciones de su empleo. Cabe destacar que la salud ocupacional es un tema de importancia para los gobiernos, que deben garantizar el bienestar de los trabajadores y el cumplimiento de las normas en el ámbito del trabajo. Para eso suele realizar inspecciones periódicas que pretenden determinar las condiciones en las que se desarrollan los distintos tipos de trabajos. Es importante tener en cuenta que la precariedad del empleo incide en la salud ocupacional.

(CHIAVENATO, 2009, págs. 382, 385), da otra definición, es la relación entre el cuerpo, la mente y las normas sociales, la salud de una persona se puede ver afectada por males, accidentes o estrés emocional. Los administradores deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, incluso su bienestar psicológico. Un colaborador excelente y competente, pero deprimido y con poca autoestima, puede ser tan improductivo como un colaborador enfermo y hospitalizado.

Por otro lado (RUIZ, GARCÍA, DELCLÓS, & BENAVIDES, 2007, pág. 504), tienen otra definición diferente, La salud laboral se define como la actividad que tiene como finalidad fomentar y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en las profesiones, prevenir todo daño a la salud del empleado por las condiciones de su trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos para la salud y colocar y mantener al trabajador en un empleo que convenga a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas. En suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo. La salud ocupacional no se limita a cuidar las condiciones físicas del trabajador, sino que también se ocupa de la cuestión psicológica. Para los empleadores, la salud ocupacional supone un apoyo al perfeccionamiento del trabajador y al mantenimiento de su capacidad de trabajo. Los problemas más usuales de los que debe ocuparse la salud ocupacional son las fracturas,

cortaduras y distensiones por accidentes laborales, los trastornos por movimientos repetitivos, los problemas de la vista o el oído y las enfermedades causadas por la exposición a sustancias antihigiénicas o radioactivas, por ejemplo. También puede encargarse del estrés causado por el trabajo o por las relaciones laborales.

Servicios Básicos de Salud y Seguridad Ocupacional

Según el Convenio Número 161 de la OIT, sobre los servicios de salud en el trabajo, creado en el año 1985, se definen los servicios básicos de salud ocupacional como servicios preventivos, asesoramiento del empleador, trabajador y sus representantes sobre los requisitos necesarios para establecer y conservar un medioambiente de trabajo seguro y saludable, que favorezca una salud física y mental óptima en relación con el trabajo y de la adaptación de éste a las capacidades de los trabajadores, teniendo en cuenta su estado de salud física y mental. La misión de los servicios de salud en el trabajo debe tener como meta el poder aportar a los trabajadores las herramientas y los recursos necesarios para crear, mantener y mejorar el ambiente óptimo en la relación persona-trabajo, garantizando un nivel óptimo de bienestar y salud integral del individuo, dentro del contexto social en el cual se desenvuelve.

Como visión todo servicio básico de salud ocupacional debe ser accesible, estar a disposición de cualquier trabajador o empresa, ser capaz de responder a las solicitudes del interesado, tener capacidad de control de calidad y retroalimentación del proceso y resultado del servicio prestado. Los diferentes recursos y herramientas necesarios deben mantenerse en constante cambio, adaptándose a las exigencias del momento y del lugar donde se apliquen. Se debe procurar que las personas que presten el servicio tengan la habilidad y la capacidad necesarias para la realización del servicio y se mantengan en constante formación sobre cada uno de los temas a tratar. Debe existir la posibilidad de crear uno o varios centros que integren la capacitación, la investigación y la asesoría técnica-legal necesarias.

Funciones

En un servicio de salud ocupacional básico según (MUCHINSKY, 2007, págs. 345, 354) deben considerarse los siguientes aspectos:

1. Vigilancia a través de la identificación y evaluación de los factores de riesgos laborales potenciales y reales de cada puesto de trabajo, de acuerdo a los estándares mínimos que establezcan la legislación local, relacionado con cada riesgo identificado.
2. Promoción de salud en el trabajo en relación a los factores de riesgos identificado para cada puesto de trabajo.
3. Atención médica integral orientada a asegurar la compatibilidad del estado de salud del trabajador en el puesto de trabajo asignado y los riesgos asociados. Vigilar el estado de salud de los trabajadores durante su desempeño laboral, procurando un diagnóstico oportuno, tratamiento adecuado y rehabilitación con reinserción o reubicación laboral.
4. Evaluación médico-laboral con contenido legal.

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Según (TRAJANO, 2008), Enfermedad Ocupacional-Profesional: Son los estados patológicos resultantes del trabajo, causado por el medio ambiente laboral en el cual se encuentra obligado a trabajar, causando un trastorno funcional o lesión en el organismo.

Por otra parte (RUIZ C. , 2013) menciona que, es aquella enfermedad en cuya causa o etiología intervienen, de forma más o menos directa en las condiciones de trabajo. Un elemento que hace difícil poder relacionar las enfermedades del trabajo con la actividad laboral es el factor tiempo. El período de tiempo que transcurre desde la exposición al riesgo hasta que la enfermedad se manifiesta es lo que se conoce como período de latencia.

ESTRÉS

(DOLAN, CABRERA, JACKSON, & R., 2007, pág. 337) Y (CHIAVENATO, 2009, págs. 382, 385) coinciden en sus definición diciendo que, el estrés es la respuesta a estímulos en el empleo que conduce a consecuencias negativas, físicas o psicológicas, para las personas que están expuestas a ellas. Sin embargo, algunas actividades o situaciones producen efectos indeseables, como tensiones emocionales, síntomas físicos como trastorno del sueño y disminuciones en el desempeño en el empleo.

Además **(CHIAVENATO, 2009, págs. 382, 385)** añade que el estrés en el trabajo se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno. Es una condición dinámica que surge cuando una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea. El estrés es el desequilibrio entre las aspiraciones de un individuo y la realidad de sus condiciones de trabajo, o dicho en otras palabras, es la diferencia percibida entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo. El Estrés.- Esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad al afectar la salud física y mental de los trabajadores. Organización internacional del trabajo (OIT).

a) Estrés en las empresas

Según **(LUTHANS, 2008, pág. 250)** El estrés en el trabajo surge cuando los requerimientos del entorno laboral sobrepasan la capacidad de las personas para enfrentarlos o mantenerlos bajo control. Entonces, ¿qué es el estrés? Señala que "hablamos de estrés cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente, y los recursos de la persona para hacerles frente". El estrés es una respuesta adaptativa por parte del individuo, que en un primer momento nos ayuda a responder más rápida y eficazmente a situaciones que lo requieren.

El estrés, en su forma, es capaz de originar en los trabajadores muchos efectos que quizá en los individuos jamás se habían presentado, hasta que ingresaron al mercado laboral y éste

emprendió a exigir más y más recursos causando una inestabilidad. Desde este punto de vista, puede considerarse al estrés como el componente que desencadena o libera efectos tanto físicos como psicológicos o psicosociales en los sujetos. El estrés desata cambios en: la percepción, las respuestas emocionales y afectivas, la apreciación primaria y secundaria, las respuestas de afrontamiento. **(LAHEY, 2007, pág. 25)**

b) Causas del Estrés. Factores Psicosociales.

Actualmente, el estrés es calificado como un proceso interactivo en los que intervienen tanto los aspectos de la situación (demandas) como las características del sujeto (recursos). Cuando las demandas exceden a los recursos la tendencia será a provocar una situación de estrés en la que, para cubrir los requerimientos, el sujeto ansiará producir más recursos llegando el estrés en ocasiones hasta su fase final que es el agotamiento del individuo. **(LUTHANS, 2008, pág. 250)**. Esta realidad de demandas recursos está directamente incumbida con los factores psicosociales que inciden en el estrés. Estos factores psicosociales se consideran en múltiples acepciones: como riesgos, consecuencias, fuentes de vulnerabilidad, recursos y estrategias o barreras para la prevención. Entonces, al considerarse estos factores psicosociales como fuente de riesgos, originan consecuencias psicosociales que afectan directamente al individuo. **(LAHEY, 2007, pág. 25)**.

Entonces, como procedencia directa del estrés se tienen los factores psicosociales profundamente relacionados por un lado con el tipo de trabajo, actividad, o profesión que el sujeto ejecute y por otro lado con el ambiente laboral que envuelve al individuo y la cantidad de recursos que se exijan a cada trabajador. Esto puede afectar a cada trabajador de distinta forma, ya que las exigencias son dictadas para todos independientemente de sus diferencias individuales. **(LAHEY, 2007, pág. 25)**.

Algunos factores psicosociales que causan estrés son:

- ✓ Demasía y falta de trabajo.
- ✓ Tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio para nosotros y para los demás.

- ✓ Ausencia de una descripción clara del trabajo, o de la cadena de mando.
- ✓ Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral.
- ✓ No tener oportunidad de exponer las quejas.
- ✓ Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición laboral.
- ✓ Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión.
- ✓ Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones.
- ✓ Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas.
- ✓ No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales.
- ✓ Posibilidad de que un pequeño error o una inatención momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas.
- ✓ Cualquier mezcla de los factores anteriores.

c) Síntomas y efectos del estrés.

El estrés conjetura una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. La mayoría de los cambios biológicos que se producen en el organismo cuando está sometido a una reacción de estrés no son apreciables para el ser humano y hace falta procedimientos diagnósticos para determinar el nivel de la reacción. No obstante, a nivel psicológico muchos síntomas causados por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está tolerando dichos cambios. La reacción más usual cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad. **(SCHERMERHORN, HUNT, & OSBORN, 2004, págs. 417, 418)**

Los síntomas de ansiedad más frecuentes son:

1. A nivel cognitivo-subjetivo:

- ✓ Ansiedad, temor, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, pensamientos negativos sobre uno mismo, pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros, temor a que se den cuenta de nuestras dificultades, temor a la pérdida del control, dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.

2. A nivel fisiológico:

- ✓ Sudoración, tensión muscular, palpitaciones, taquicardia, temblor, molestias en el estómago, otras molestias gástricas, dificultades respiratorias, sequedad de boca, dificultades para tragar, dolores de cabeza, mareo, náuseas, tiritar, etc.

3. A nivel motor u observable:

- ✓ Evitación de situaciones temidas, fumar, comer o beber en exceso, intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.), ir de un lado para otro sin una finalidad concreta, tartamudear, llorar, quedarse paralizado, etc.

Además de producir ansiedad, el estrés puede producir también enojo o ira, irritabilidad, depresión, y otras reacciones emocionales, que también se puede examinar. Pero además de estas reacciones emocionales se puede identificar visiblemente otros síntomas provocados por el estrés, como son el cansancio físico, la falta de interés, etc. En fin, si el estrés es muy intenso y se alarga en el tiempo, puede llegar a producir padecimientos físicas y desórdenes mentales; en definitiva problemas de salud. **(LAHEY, 2007, pág. 26).**

Causas del Estrés

Fuentes potenciales del estrés. Factores organizacionales en una organización no faltan los factores que causan estrés. Muestras de ello son las presiones para evitar errores o finalizar las labores en un tiempo definido, un jefe demandante o insensible, y compañeros desagradables. **(ROBBINS S. P., 2004, págs. 640, 642)** Los Clasifica en:

- ✓ Demandas de la tarea: son factores relacionados con el trabajo de una persona. Incluye el diseño del trabajo del individuo (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización, etc.), condiciones de trabajo y distribución física del sitio.
- ✓ Demandas de rol: se relaciona con las presiones que sufre una persona como función del rol particular que desempeña en la organización

- ✓ Demandas interpersonales: presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales ocasionan estrés, en especial entre los empleados con una gran necesidad social.

Las causas del estrés. Factores organizacionales, es decir, las fuerzas relacionadas con la organización en sí. Aun cuando las organizaciones están constituidas por grupos de individuos, existen dimensiones macroscópicas que funcionan como factores potenciales de estrés, por ejemplo:

- ✓ Políticas y estrategias de la organización.
- ✓ El diseño y la estructura de la organización.
- ✓ Los procesos organizacionales.
- ✓ Las condiciones de trabajo.

(CHIAVENATO, 2009, págs. 382, 385)

Fuentes del estrés son factores de estrés relacionados con el trabajo sin duda el trabajo puede ser estresante y las demandas del empleo pueden alterar el equilibrio trabajo- vida privada de la persona. Se sabe que el estrés relacionado con el trabajo puede provenir de muchas fuentes, los factores más comunes son:

- ✓ Demandas de la tarea.
- ✓ Ambigüedades de rol.
- ✓ Conflictos de rol.
- ✓ Dilemas éticos.
- ✓ Problemas interpersonales.
- ✓ Avance profesional.
- ✓ Escenario físico.

(SCHERMERHORN, HUNT, & OSBORN, 2004, págs. 417, 418)

Causas del estrés, las causas que pueden generar estrés entre los empleados son muy diversas; entre las más usuales se pueden mencionar.

- ✓ Exceso de trabajo y tiempos de entrega muy apremiantes.

- ✓ Un liderazgo ineficaz para supervisar el desarrollo de las tareas.
 - ✓ Clima de trabajo hostil, agresivo.
 - ✓ Conflicto y confusión en el desempeño de los roles.
 - ✓ Incongruencias entre los valores y normas organizacionales y/o los grupales e individuales.
 - ✓ Cualquier cambio organizacional de importancia.
 - ✓ Sentimientos de frustración o desilusión en relación con la actividad a desempeñar.
- (FINCOWSKY & ENRIQUE B. Y KRIEGER, 2011, págs. 489, 491)**

Consecuencias del estrés.

Según **(ROBBINS S. P., 2004, págs. 640, 642)** El estrés se manifiesta de diferentes síntomas:

- ✓ **Síntomas fisiológicos.** En períodos más vírgenes, ciertas pruebas surgieron que el estrés tiene efectos fisiológicos peligrosos. Por ejemplo, un estudio relacionó los requerimientos estresantes de trabajo con la crecida de la susceptibilidad a las enfermedades pulmonares y el deficientemente funcionamiento del sistema inmunológico, en especial en los sujetos con auto eficiencia baja.
- ✓ **Síntomas psicológicos.** El estrés produce insatisfacción, y aquel relacionado con el trabajo produce insatisfacción relacionada con el empleo, que en realidad es el efecto psicológico más simple y obvio del estrés. Las evidencias indican que cuando se coloca a las personas en trabajos con demandas múltiples y en conflicto, o en los que hay una falta de claridad sobre los deberes, autoridad y responsabilidades, aumentan tanto el estrés como la insatisfacción.
- ✓ **Síntomas en el comportamiento.** Los presagios del estrés relacionados con la conducta incluyen cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como cambios en las costumbres alimenticias, más tabaquismo y consumo de alcohol, habla rápida, intranquilidad y trastornos del sueño.

Consecuencias del estrés. Los resultados en cuanto a la eficacia de las organizaciones. Aun cuando no se toma en cuenta los costos humanos del estrés, es absurdo dejar a un lado los efectos financieros que envuelve tener que vigilar el nivel de tensión de las personas en las organizaciones. La insatisfacción y el estrés generan los siguientes costos organizacionales:

- ✓ Costos de asistencia médica.
- ✓ Absentismo y rotación.
- ✓ Poco compromiso con la organización.
- ✓ Violencia en el centro de trabajo.
- ✓ Bajo rendimiento.

(CHIAVENATO, 2009, págs. 384, 385).

(FINCOWSKY & ENRIQUE B. Y KRIEGER, 2011, págs. 489, 491) Mencionan que el estrés y sus consecuencias afectan de manera directa el rendimiento y la productividad de los empleados, conjuntamente de ponerlos en un ambiente de riesgo. Ya que el estrés puede ser temporal o duradero, y crear resultados leves o graves, las organizaciones deberían ocuparse de él y tomar medidas para prevenirlo.

- ✓ Consecuencias físicas. (Trastornos del sueño, dolores de cabeza, hipertensión, problemas digestivos, etc.)
- ✓ Consecuencias psicológicas. (Angustia, depresión, mal humor, etc.) al mismo tiempo es capaz de afectar la conducta de los individuos en relación con su trabajo (aumenta el nivel de ausentismo y retrasos, disminuye la productividad, etc.)
- ✓ Consecuencias conductuales. (conductas agresivas, disminución de rendimiento, pérdida de capacidad y concentración).

Tipos de estrés.

Para **(SCHERMERHORN, HUNT, & OSBORN, 2004, págs. 417, 418)** El estrés casi nunca es una atribución negativa sobre los individuos. Tiene dos caras: una positiva y otra negativa.

- ✓ **El estrés constructivo**, o estrés, ejerce de manera positiva. Los niveles moderados de estrés que se dan por la presión de un mayor esfuerzo laboral, incitan la creatividad e impulsan una mayor vivacidad.
- ✓ **El estrés destructivo**, o angustia, es disfuncional tanto para la persona como para la organización. Excesivo estrés logra crear una sobrecarga y alterar los sistemas físico y mental del hombre.
- ✓ **Estrés positivo**. Resultados constructivos organizacionales y personales. El estrés constructivo es una incitación beneficiosa porque estimula a los empleados a responder a sus desafíos.
- ✓ **Estrés negativo**. Resultados destructivos organizacionales y personales. Si la tensión alcanza niveles demasiado elevados, se transforma en una fuerza destructiva. El desempeño comienza a reducir en algún momento porque la demasía de tensión interfiere con él. El empleado pierde destreza para enfrentar el estrés, capacidad para tomar decisiones y muestra un comportamiento errático. Si la tensión aumenta hasta el punto de ruptura, el desempeño llega a un nivel de cero; el empleado tiene una crisis nerviosa, se enferma al grado no poder trabajar, es despedido, renuncia o se niega a ir a trabajar para no enfrentar el estrés.

Clasificación del estrés.

Según (FINCOWSKY & ENRIQUE B. Y KRIEGER, 2011, págs. 491, 493) Hay dos clases de estrés:

- ✓ **Distrés**: Determinado por el dolor y la angustia, destructivo profundamente relacionado con la ira y la agresión, y muy dañina para la salud.

- ✓ **Eustrés:** Estrés proveniente de las emociones positivas relacionadas con la empatía y las labores a favor de la comunidad en general; no resulta de modo negativo la salud, sino que inclusive la protege.

Estresores Organizacionales.

Los Estresores son los sucesos o circunstancias que generan el estrés; varían en intensidad y duración (del fastidio moderado y breve por haber perdido las llaves o los lentes a la tragedia prolongada de cuidar a un padre que sufre la enfermedad de Alzheimer). Además, el mismo evento, por ejemplo un examen de química, puede ser un estresor para una persona pero no para otra. Algunas personas son sumamente sensibles a las amenazas del fracaso o humillación; a otras les atemoriza ciertas experiencias u objetos específicos. Pero las peleas con los amigos, la presión del trabajo, los conflictos del hogar, la vergüenza pública y los regaños personales son estresores casi para todos. (MORRIS & MAISTO, 2010, págs. 474, 638).

Técnicas que ayudan a combatir el estrés

Empowerment

(CZUBA, 2010, págs. 67, 69) Define el empoderamiento como un proceso social multidimensional que ayuda a las personas a obtener el control de sus propias vidas. Es un proceso que fomenta el poder en la gente para su uso en sus propias vidas, sus comunidades y en la sociedad, actuando sobre cuestiones que ellos consideran importante.

Muchos han llegado a considerar "empoderamiento" como nada más que la palabra de moda más recientemente popular para ser lanzado en hacer programas viejos seguro consigue nuevos fondos.

(CZUBA, 2010, págs. 68, 69) Sostiene que el empoderamiento es mucho más que eso. El empoderamiento es un proceso que desafía nuestras suposiciones acerca de cómo son las

cosas y puede ser. Desafía nuestros supuestos básicos sobre la energía, lo que ayuda, logro y éxito. Para empezar a desmitificar el concepto de empoderamiento, tenemos que entender el concepto en términos generales con el fin de ser claros acerca de cómo y por qué nos limitamos nuestro enfoque de empoderamiento para los programas y proyectos específicos (dimensión específica o nivel, etc.) y para permitir la discusión de el empoderamiento a través de líneas de disciplina y práctica.

Coaching

La International Coach Federation (ICF) define el coaching como la asociación con sus clientes en una reflexión y proceso creativo que los inspira a maximizar su potencial personal y profesional, lo cual es particularmente importante en el entorno incierto y complejo de hoy.

Este proceso ayuda a los clientes a mejorar drásticamente su forma de ver el trabajo y la vida, al tiempo que mejora sus habilidades de liderazgo y desbloquea su potencial. El coach es una persona entrenada para detectar las áreas de dificultad o las “barreras invisibles” que obstaculizan el crecimiento o dificultan el desempeño. Su rol es acompañar y facilitar el desarrollo de las potencialidades de las personas, ayudando a superar las trabas y resistencias que limitan su accionar y dificultan la concreción de sus objetivos. El coaching es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas. En el coaching también se trabaja con la emocionalidad como predisposición para la acción. El coach acompaña a transitar la tensión emocional, a superar la ansiedad e incertidumbre del cambio y a generar el estado anímico necesario para afrontar el nuevo desafío y realizar el proceso de aprendizaje que posibilite al individuo efectuar las acciones necesarias que conduzcan a los resultados requeridos. **(BONACHE, 2006, pág. 524)**

2.4.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO (variable dependiente)

TALENTO HUMANO

(GÓMEZ, 2007, págs. 46, 84) Y (BONACHE, 2006, pág. 524). Coinciden en la definición el talento humano pueden considerarse la clave del éxito de una empresa, porque de acuerdo con su manera de administrarlos, marcará grandes diferencias entre organizaciones, diferencias que van más allá de los recursos tecnológicos con los que cuenta una empresa y que apuntan a una mejor calidad, logrando mantener un personal eficiente y eficaz, comprometido con los objetivos de la organización, elemento que ofrece grandes ventajas competitivas frente a las exigencias del contexto.

(CUESTA, 2010, pág. 85) Coincide en algo con los autores anteriores, pero además añade que, El capital humano es un factor crítico para el éxito de las empresas que compiten en el siglo XXI. Esta convicción está causando un cambio fundamental en la dirección de Talento humano. Para los directores de Talento humano ya no basta con cubrir las necesidades de personal con rapidez, formar eficientemente y gestionar la retribución. También se espera de ellos que delineen sistemas integrados de políticas e intervenciones de talento humano que logran desarrollar las competencias necesarias para obtener los objetivos estratégicos de la organización. El capital humano. Abarca las capacidades para ser trabajos dadas por el conjunto de conocimientos, hábitos, destrezas, sentimientos, aptitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.

a) Administración de Talento Humano

La Administración de Talento humano según (DESSLER, 2011, págs. 2, 222) Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, además control de técnicas, capaces de incitar el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que ayuden en ella alcanzar los objetivos individuales

relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Simboliza conquistar y conservar las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. Actualmente las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, estableciendo los requerimientos del talento humano, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, manejando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

b) Funciones del Departamento de Talento Humano.

Para (DESSLER, 2011, págs. 2, 222) El Departamento de Talento humano es básicamente de servicios. Sus funciones cambian dependiendo del tipo de organización al que este concierna, a su vez, asesora, no gobierna a sus gerentes, tiene la facultad de administrar las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales se puede destacar las siguientes:

- ✓ Auxiliar y prestar servicios a la organización, a gerentes y empleados.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Caracterización y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio, se ponen en marcha estrategias para ampliar o adquirir las competencias claves.

Desarrollo de talento Ejecutivo. Talento humano es responsable de los métodos que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial, tomando medidas junto a los directivos, para conseguir objetivos empresariales presentes y futuros.

SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE PERSONAS

Según (CHIAVENATO, 2009, págs. 384, 385) . La administración del Talento Humano está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- ✓ Subsistema de alimentación de Talento Humano, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- ✓ Subsistema de aplicación de Talento Humano, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- ✓ Subsistema de mantenimiento de Talento Humano, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- ✓ Subsistema de desarrollo de Talento Humano, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- ✓ Subsistema de control de Talento Humano, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de Talento Humano y la auditoría de Talento Humano.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los Talentos Humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(**WERTHER, 2008, págs. 24, 302**). La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura tener realimentación sobre en la forma en que cumple sus diligencias, y los administradores de las labores de otros empleados deben valorar el trabajo individual para resolver la acciones que deben tomar.

Por su parte (**MONDY, 2010, págs. 238, 246**) considera que, la evaluación de desempeño es un método formal de revisión y evaluación sobre la manera en que una persona o un grupo ejecutan las labores. Un aspecto esencial en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de forma continua.

Sin embargo (**GÓMEZ, 2007, págs. 46, 84**) define a la evaluación del desempeño como el proceso que estima el rendimiento global del empleado tomando en cuenta las tareas que se realiza. El objetivo de la evaluación del desempeño es conseguir una descripción clara y concisa de la manera en que cada trabajador hace su tarea.

Métodos de evaluación del desempeño

Métodos de evaluación del desempeño. La mayoría de estos métodos tratan de minimizar algún problema particular localizado entre otros planteamientos. Sin embargo, ningún método es perfecto, cada uno presenta sus ventajas y desventajas, y el ajuste a determinados tipos de puestos y entornos es relativo.

Se puede utilizar varios procesos de evaluación del desempeño, como estructurar cada uno de ellos en un procedimiento diferente, apropiado al tipo, al nivel y a las características de los evaluados, como también a las características de los evaluados. Esa adecuación es significativa para el buen funcionamiento y obtención de resultados del método o proceso.

- ✓ Medidas objetivas: Ausentismo.
- ✓ Productividad

- ✓ Medidas subjetivas: escalas gráficas.
- ✓ Lista de verificación.
- ✓ Escala de elección forzada.
- ✓ Escala de incidentes críticos.
- ✓ Métodos de clasificación.
- ✓ Métodos de la distribución.
- ✓ Simulaciones
- ✓ Ejercicios.

(RODRÍGUEZ, 2007, págs. 357, 360)

Métodos de evaluación de desempeño existen varios métodos para valorar el desempeño humano.

Evaluar el desempeño de un gran número de personas en las organizaciones, mediante criterios que originen equidad y justicia y a su vez estimulen a las personas, no es una labor fácil.

Es por ello que muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación que se encajan a sus características peculiares, y los fragmentan para evaluar al personal de dirección y de gerencia, los empleados de base y los jornaleros.

Los métodos más utilizados de evaluación de desempeño son:

- ✓ Escalas gráficas.
- ✓ Elección forzada.
- ✓ Investigación de campo.
- ✓ Incidentes críticos.
- ✓ Lista de verificación.

(CHIAVENATO, 2009, págs. 384, 385).

Los métodos de evaluación de desempeño son de dos tipos: método informal y método formal”.

- ✓ Método informal: es la evaluación diaria que efectúan los supervisores del personal, basada en sus criterios personales sin una definición objetiva de las medidas empleadas.
- ✓ Método formal: es la evaluación efectuada utilizando las técnicas adecuadas y aceptadas para esta tarea. (recolección de la información, análisis de la información y retorno de la información al personal).

(GÓMEZ, 2007, págs. 46, 84)

La responsabilidad de la evaluación del desempeño.

(RODRÍGUEZ, 2007, págs. 357, 360). La responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño es dada a diferentes unidades orgánicas de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desplegada.

- ✓ En ciertas organizaciones la responsabilidad de la evaluación del desempeño está centralizada, por ello es atribuida a la función de personal porque los jefes directivos no tienen el conocimiento especializado para poder preparar y desarrollar un plan sistemático de evaluación. En este caso es el departamento de personal el que proyecta, emplea, da seguimiento e inspecciona el programa, mientras que cada jefe de área aplica y desarrolla el procedimiento en su área de acción.
- ✓ En otras organizaciones esta responsabilidad es imputada a una comisión de evaluación del desempeño principalmente designada para este fin, en la que participan evaluadores de varias funciones operacionales de la empresa. La evaluación aquí es colectiva, y cada miembro tiene igual aportación y responsabilidad en los juicios. La comisión se forma con órganos permanentes y transitorios.
- ✓ Los órganos permanentes y constantes participarán en toda evaluación y serán responsables de conservar el equilibrio de los juicios, del cuidado a los patrones y de la consistencia del sistema. Entre los órganos permanentes deberá estar un representante de la dirección superior, el cual, de ser posible, debe ser el propio gerente general, quien asumirá la presidencia de la comisión; el responsable de la función del personal, área de sistemas y procedimientos, y de organización y métodos.

- ✓ Los órganos transitorios que participan primordialmente de las evaluaciones de los empleados, unidos de carácter directa o indirecta a su área de actuación, serán los responsables de suministrar la información respecto de los evaluados como de calificarlos.
- ✓ En otros casos la responsabilidad de valorar el desempeño se dispersa totalmente y se autoriza a los empleados de cada área para hacerla, con algún control de supervisor directo.

(MONDY, 2010, págs. 138, 156).

Responsables de valorar el desempeño laboral el vital interesado en la evaluación de desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones establecían sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El contexto está cambiando. Lo ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o medio proporcione toda la realimentación sobre el desempeño del empleado, sin necesidad de terceros ni intermediarios.

Las organizaciones manejan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado:

- ✓ Autoevaluación de desempeño
- ✓ El equipo de trabajo
- ✓ Comisión de evaluación de desempeño
- ✓ El órgano de talento humano

(CHIAVENATO, 2009, págs. 382-385).

El proceso de evaluación del desempeño

(RODRÍGUEZ, 2007, págs. 357, 360). El transcurso de evaluación del desempeño. Generalmente en las organizaciones la evaluación del desempeño es un proceso continuo en el sentido de que sucede casi todo el tiempo. Es indiscutible que la evaluación también se puede examinar en relación con cada una de las varias funciones de administración de personal que se han detallado.

No obstante se suele hacer evaluaciones en algunas partes de la organización, es posible que en cualquier instante se evalúe constante y formalmente a un empleado durante su estabilidad en el puesto. Es por ello que, en cierta manera la evaluación del desempeño sigue un proceso que suele frecuentar una y otra vez. **(RODRÍGUEZ, 2007, págs. 357, 360).**

El lugar de partida para el asunto de evaluación de desempeño es conocer las metas determinadas del desempeño. Es posible que un sistema de evaluación no alcance atender con eficacia a todos los planes deseado; por ello, la administración debe escoger las metas específicas que piense que son más importantes y que se puedan obtener de forma realista. El subsecuente paso en este ciclo continuo es la construcción de los criterios del desempeño y la comunicación de esas perspectivas de desempeño. Al final del ciclo de evaluación, el evaluador y el empleado inspeccionan en forma conjunta al desempeño del trabajo y lo evalúan frente a las normas de desempeño establecidas. **(MONDY, 2010, págs. 238, 246).** **(WERTHER, 2008, págs. 24, 302).** Menciona que en ese punto entran sus puestos de trabajo y, de acuerdo con un análisis de necesidades de adiestramiento y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser fructíferos. Además por medio de una base de datos de todo el personal se busca ocupar vacantes de varios puestos mediante promociones internas y no por negociaciones externas. Las consecuencias llevan a una fuerza de trabajo más eficaz. Para apreciar el desempeño de los empleados se lleva a fin evaluaciones habituales.

2.5 HIPÓTESIS

La disminución del nivel de estrés incidirá en el desempeño laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

2.6. VARIABLES

Variable Independiente	(X):	El Estrés
Variable Dependiente	(Y):	Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La presente investigación tiene un enfoque Cuantitativo. Es cuantitativo porque se sitúa hacia la identificación de las causas y esclarecimiento del estrés que es el objeto de estudio, con la demostración de la hipótesis en términos numéricos; y es cualitativo porque su aspecto se orientada al hallazgo de la hipótesis.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental

Se empleó la investigación bibliográfica o documental porque radicó en recopilar la información escrita sobre el aumento del estrés que incurre en el desempeño del personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de la Ciudad de Ambato, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado e instaurar relaciones, diferencias o estado actual de la noción respecto al estrés, indagando a través del uso de: libros, la web, informes técnicos, y tesis de grado.

3.2.2 Investigación de Campo

La investigación que se efectuó fue de campo ya que es el estudio sistemático de los hechos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de la ciudad de Ambato, a través de la relación directa del investigador con el entorno. Posee como finalidad recoger y registrar metódicamente información primaria referente a cómo el incremento de estrés incurre en el desempeño del personal. La técnica de investigación manejada fue la encuesta.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva detalla las características más importantes de cómo el incremento de estrés incide en el desempeño del personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de la Ciudad de Ambato, en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir el problema mencionado en una circunstancia de tiempo y espacio determinado, es decir, detallar cómo es y cómo se revela en el espacio de la empresa y el tiempo que se va a emplear para la indagación.

3.3.2 Investigación Correlacional

Es Correlacional, porque se interesa por averiguar cómo se relacionan o vinculan los diversos fenómenos entre sí, es decir, el estrés con el desempeño de los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.1 Población

En el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) la población está constituida por asistentes y personal administrativo, en una totalidad de 70 clientes internos que se detallan a continuación:

Cuadro N°5 Clientes Internos del IESS

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asistentes de cada Área	10	14%
Personal Administrativo	60	86%
Total	70	100%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Elaborado por: Félix Villacís

3.4.2 Muestra

En la investigación que se realizó al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el instrumento de investigación fue la encuesta y se aplicó a los asistentes y al personal administrativo de cada área, siendo un total de 70 personas y por ser su población menor a 100 no será necesario aplicar las fórmulas de la población o muestra, pero obligatoriamente se aplicará el instrumento a todos los involucrados.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: El Estrés.

Cuadro N°6
Operacionalización de la variable independiente Estrés

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p>Es la respuesta a estímulos en el empleo que conduce a consecuencias negativas, físicas o psicológicas, para las personas que están expuestas a ellas.</p> <p>Sin embargo, algunas actividades o situaciones producen factores indeseables, como tensiones emocionales, síntomas físicos como trastorno del sueño y disminuciones en el desempeño en el empleo.</p>	Estímulos	Fisiológicas	¿Qué tipo de estímulos tienen los empleados en la Institución?	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Población: Cliente interno</p>
	Consecuencias	Sociales	¿Cómo se calcula el nivel de estrés en la Institución?	
		Negativas	De los siguientes ítems ¿Cuáles son los notables efectos del estrés?	
Factores	Físicas	¿Indique cuáles son los síntomas conductuales que presenta usted actualmente?		
	Psicológicas	¿Cuál de estos elementos cree usted que están provocando estrés en la institución?		
	Tensiones emocionales	¿Cómo considera la colaboración mutua con sus compañeros de trabajo?		
		Síntomas Físicos		
		Disminución del desempeño		

Elaborado por: Félix Villacís

3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Del Personal

Cuadro N° 7
Operacionalización de la variable dependiente Desempeño del Personal

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p>Es un proceso que establece cual es el objetivo que debe alcanzar cada puesto de trabajo. Permite contar con métodos de evaluación para medir el desempeño laboral.</p> <p>Si se encuentra diferencias entre lo esperado y lo encontrado, habrá que realizar los cambios necesarios para optimizar el trabajo</p>	Proceso	Saber el proceso Control de procesos	¿En la empresa donde usted labora, hacen un control sobre el desempeño del personal?	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Población: Cliente interno</p>
	Objetivos	Individuales Colectivos A corto y largo plazo	¿Indique cómo se realiza el proceso de evaluación de desempeño dentro de la institución en las opciones planteadas? ¿Cómo piensa usted sobre la evaluación de desempeño del empleado que ejecuta la institución?	
	Métodos	De escala basados en registros observacionales comparación entre sujetos	¿Señale cuál es el método que emplea la institución para evaluar el desempeño laboral?	
	Evaluación	Periodicidad Elección del método Aplicación	¿Si la empresa emplea el método formal de evaluación cuál de las siguientes técnicas aplica? ¿En la institución donde labora usted, quien es el responsable de la evaluación de desempeño?	

Elaborado por: Félix Villacís

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información de este proyecto de investigación se utilizó la encuesta con su respectivo instrumento que es el cuestionario, porque es un documento que admite conseguir información primaria de un modo claro y preciso del problema.

Con el plan de recolección de la información se manejó técnicas e instrumentos de investigación y se contempló estrategias metodológicas para la consecución de los objetivos e hipótesis de la investigación, que concuerden en el enfoque cualitativo que se plantea.

Gracias a este plan de recolección de información se conocerá el problema en esencia, ya que se aplicó a todos los colaboradores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social “IESS” un cuestionario que contenía información sobre el estrés y el desempeño del personal, este proceso requiere responsabilidad del investigador, y, cuando el tiempo lo amerite según el cronograma determinado, se lo exhibo a los directivos de la Institución se aplicó la encuesta, observación de los hechos y se relacionó directamente con los implicados.

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Cuando se aplicó la herramienta de recolección de la información se procedió a la revisión de la información para descubrir equivocaciones u omisiones que suelen mostrarse al instante de realizar la tabulación para que de esta manera se pueda eliminar respuestas contradictorias y organizar de la manera más clara la información; después se realizó la codificación de la información donde se establecen códigos a las preguntas y a las alternativas de respuesta para que se facilite el proceso de tabulación, estableciendo las categorías, grupos o clases en la cual una respuesta se puede clasificar para ser tabulada por medio de un sistema computarizado.

Luego de tabular la información se procedió a utilizarla para presentar resultados y por consiguiente se pudo establecer conclusiones y recomendaciones, tomando en cuenta la interpretación de resultados.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para recolección de la información primaria, se manejó la investigación de campo para ello fue preciso la aplicación de la encuesta por medio del cuestionario, la cual recogió información necesaria para posteriormente realizar análisis e interpretación del problema objeto de estudio.

El análisis y la interpretación de datos es muy fundamental para tomar decisiones y asistir a la empresa con datos existentes, los cuales se expresan a continuación:

PREGUNTA 1

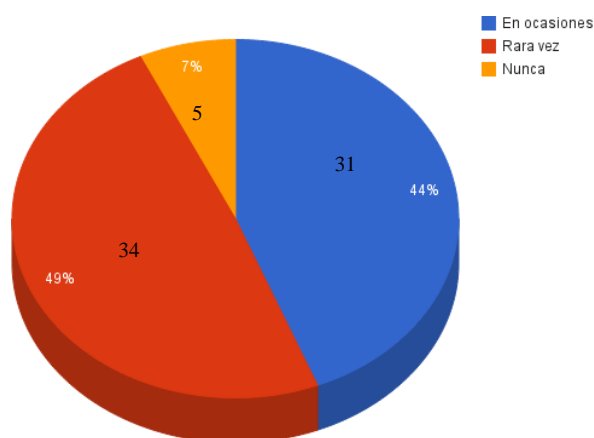
TABLA N°1

¿Con qué frecuencia reciben estímulos los empleados por parte de la Institución?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
En ocasiones	31	44%	44%
Rara vez	34	49%	93%
Nunca	5	7%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 1

¿Con qué frecuencia reciben estímulos los empleados por parte de la Institución?



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados el 49% de los colaboradores, es decir, 34 de ellos mencionan que rara vez reciben incentivos, por otra parte el 44% lo cual es 31 colaboradores dicen que en ocasiones, mientras que el 7% que representa a 5 colaboradores manifiestan que nunca reciben incentivos por parte de la institución.

INTERPRETACIÓN

Claramente se puede evidenciar que la institución casi no brinda ningún tipo de estímulos a los colaboradores para que puedan realizar de mejor manera sus actividades.

PREGUNTA 2

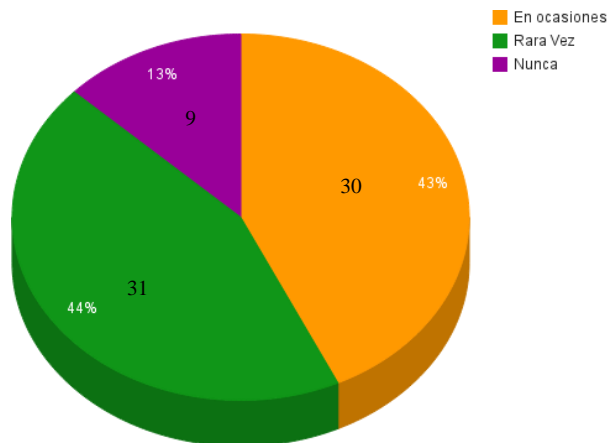
TABLA N° 2

¿Con qué frecuencia se mide el nivel de estrés en la empresa?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
En ocasiones	30	43%	43%
Rara vez	31	44%	87%
Nunca	9	13%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 2

¿Con qué frecuencia se mide el nivel de estrés en la empresa?



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

Según los datos arrojados en la encuesta el 44% de los encuestados que representa a 31 colaboradores mencionan que rara vez se mide el estrés, mientras que el 43% lo cual es 30 de ellos dicen que en ocasiones se lo mide, y finalmente el 13 % que son 9 colaboradores, dicen que nunca se mide el nivel de estrés en la institución.

INTERPRETACIÓN

Como se puede ver la institución no se preocupa del todo por esta enfermedad, ni tampoco ha tomado en cuenta alguna técnica para disminuir el problema.

PREGUNTA 3

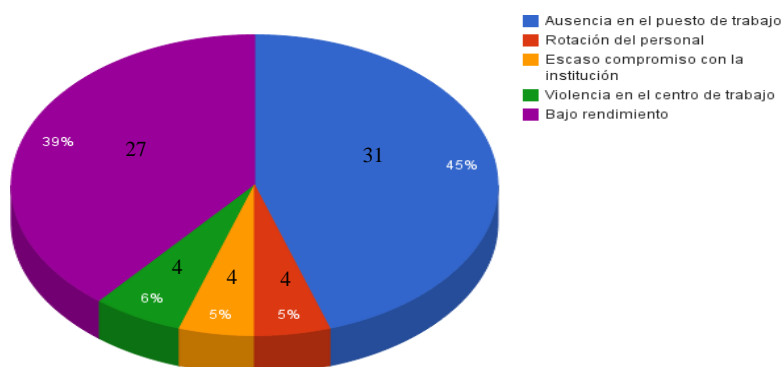
TABLA N° 3

¿Cuáles son las consecuencias del estrés en el trabajo?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Ausencia en el puesto de trabajo	31	45%	45%
Rotación del personal	4	5%	50%
Escaso compromiso con la institución	4	5%	55%
Violencia en el centro de trabajo	4	6%	61%
Bajo rendimiento	27	39%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 3

¿Cuáles son las consecuencias del estrés en el trabajo?



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

El 45% de los encuestados mencionan que una de las consecuencias del estrés es la ausencia en el puesto de trabajo, el 39% dicen que es el bajo rendimiento, un 6% dicen que la violencia en el centro del trabajo, el 5% de los colaboradores mencionan que es la rotación del personal, y finalmente un 5% mencionan que es el escaso compromiso con la institución otra consecuencia del estrés.

INTERPRETACIÓN

Como se puede evidenciar en la institución el estrés ataca notablemente a los colaboradores provocando que ellos se ausenten de su puesto de trabajo, así como un bajo rendimiento, dando como resultado un compromiso ni dedicación.

PREGUNTA 4

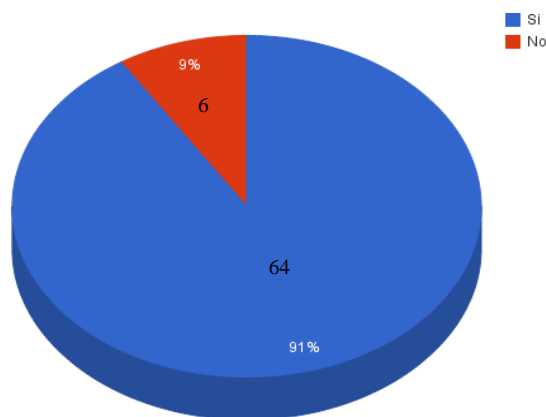
TABLA N° 4

¿Usted presenta algún síntoma de estrés?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	64	91%	91%
No	6	9%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 4

¿Usted presenta algún síntoma de estrés?



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

Según los datos analizados el 91% de los encuestados que representa a 64 de los colaboradores mencionan que si presentan síntomas de agotamiento, cansancio o estrés, mientras que el 6% lo cual es 6 colaboradores dicen que no.

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar el estrés afecta de manera directa a los colaboradores de la institución.

PREGUNTA 5

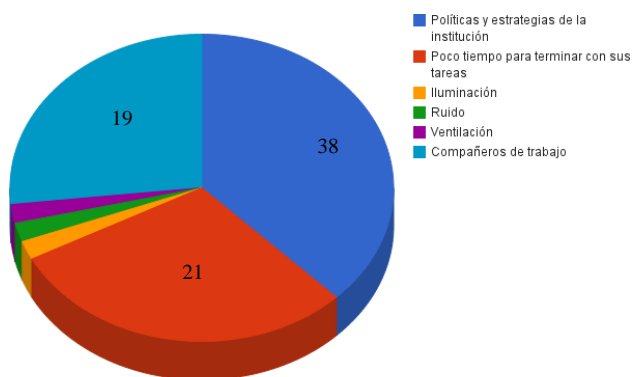
TABLA N° 5

¿Cuál de estas causas cree usted que están provocando estrés en la institución?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Políticas y estrategias de la institución	26	38%	38%
Poco tiempo para terminar con sus tareas	21	30%	68%
Iluminación	1	2%	69%
Ruido	1	2%	71%
Ventilación	2	2%	73%
Compañeros de trabajo	19	27%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 5

¿Cuál de estas causas cree usted que están provocando estrés en la institución?



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

El 38% de los colaboradores mencionan que una de las principales causas que provoca el estrés son las políticas y estrategias de la institución, el 30% argumentan que una causa es el poco tiempo para terminar con las tareas, un 27% menciona que son los compañeros de trabajo, un 2% más dicen que es la iluminación, otro 2% mencionan que es el ruido, y finalmente un 2% argumentan que otra de las causas es la ventilación.

INTERPRETACIÓN

Se puede concluir que los factores que más estrés provocan son las políticas y estrategias de la institución, el poco tiempo para terminar con sus tareas y los compañeros de trabajo.

PREGUNTA 6

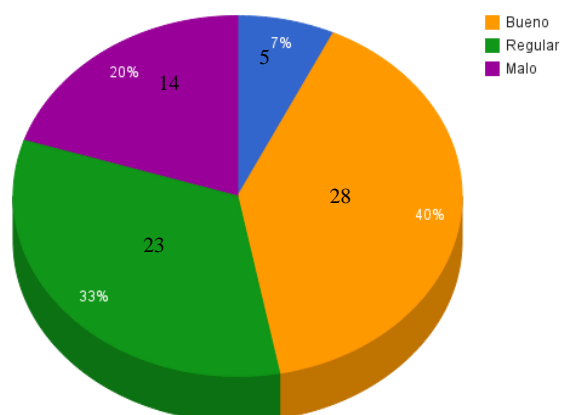
TABLA N° 6

¿Cómo es la colaboración recíproca entre compañeros de trabajo?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Excelente	5	7%	7%
Buena	28	40%	47%
Regular	23	33%	80%
Mala	14	20%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 6

¿Cómo es la colaboración recíproca entre compañeros de trabajo?



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

De un total de 70 personas encuestadas que es el 100% de la muestra, el 40% que representa a 28 de los colaboradores argumentan que la colaboración recíproca entre compañeros es buena, un 33% que son 23 personas dicen que es regular, el 20% lo cual son 14 empleados mencionan que es mala, mientras que un 7% que son 5 personas argumentan que es excelente.

INTERPRETACIÓN

Se puede evidenciar que no existe una cooperación recíproca entre compañeros, ni una comunicación abierta y mucho menos trabajo en equipo, por lo que esto ha permitido que el estrés se adueñe de su sistema de trabajo.

PREGUNTA 7

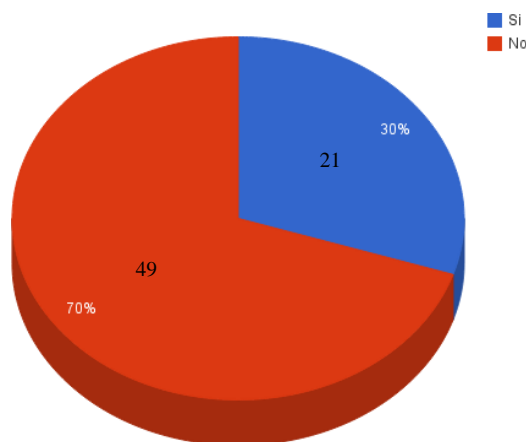
TABLA N° 7

¿Piensa que los factores externos están perjudicando a su rendimiento laboral?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	21	30%	30%
No	49	70%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 7

¿Piensa que los factores externos están perjudicando a su rendimiento laboral?



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

De un total de 70 personas encuestadas que es el 100% de la muestra, el 70% de la misma que representa a 49 colaboradores argumentan que los factores externos no están perjudicando a su rendimiento laboral, mientras que el 30% que representa a 21 colaboradores mencionan que sí.

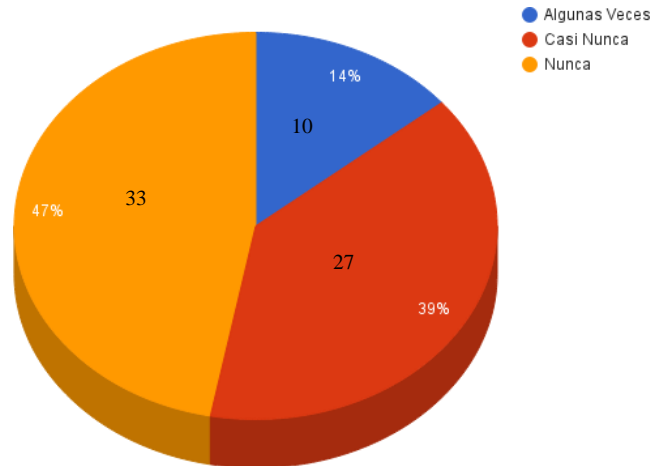
INTERPRETACIÓN

Como se puede evidenciar claramente lo que está perjudicando al rendimiento laboral de los colaboradores de la institución son los factores internos.

PREGUNTA 8
TABLA N° 8
¿La Institución utiliza técnicas para reducir el estrés?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Algunas Veces	10	14%	14%
Casi Nunca	27	39%	53%
Nunca	33	47%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 8
¿La Institución utiliza técnicas para reducir el estrés?



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

El 47% de los encuestados que representa a 33 colaboradores mencionan que la institución nunca utiliza técnicas para reducir el estrés, el 39% que son 27 personas mencionan que casi nunca lo hace, mientras que el 14% los cuales son 10 de los colaboradores dicen que algunas veces la institución ha utilizado técnicas para reducir este problema.

INTERPRETACIÓN

Como se puede evidenciar la institución no utiliza técnica alguna para reducir el estrés.

PREGUNTA 9

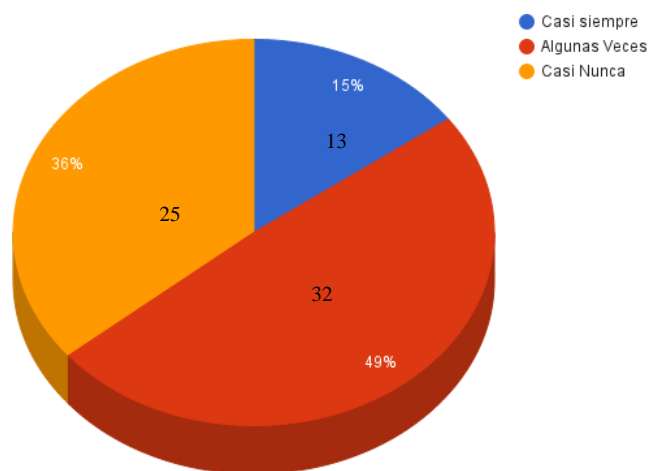
TABLA N° 9

¿En la Institución, realizan un control sobre el desempeño del personal?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Casi siempre	13	15%	15%
Algunas Veces	32	49%	64%
Casi Nunca	25	36%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 9

¿En la Institución, realizan un control sobre el desempeño del personal?



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

De los datos obtenidos el 49% que representa a 32 de los colaboradores dicen que algunas veces la institución hace un control sobre el desempeño del personal, por otra parte el 36% que son 25 personas mencionan que casi nunca se lo hace, y finalmente el 15% que son 13 colaboradores argumentan que casi siempre se lo ha hecho.

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar la institución si se preocupa por el desempeño de sus colaboradores ya que si hace control aunque no muy constante pero si lo hace.

PREGUNTA 10

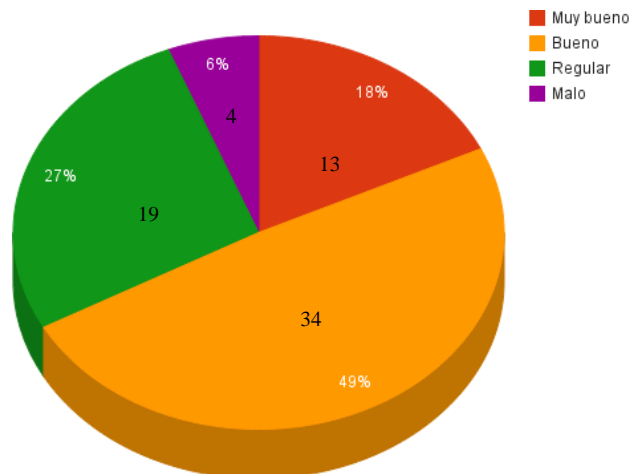
TABLA N° 10

¿Cómo califica la evaluación de desempeño del empleado que realiza la Institución?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Muy bueno	13	18%	18%
Bueno	34	49%	67%
Regular	19	27%	94%
Malo	4	6%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 60

¿Cómo califica la evaluación de desempeño del empleado que realiza la Institución?



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

De un total de 70 personas encuestadas que es el 100% de la muestra, el 49% argumentan que el proceso de evaluación del desempeño es bueno, el 27% mencionan que es regular, un 18% dicen que es regular, y finalmente un 6% argumentan que es malo.

INTERPRETACIÓN

Como se puede evidenciar la institución tiene muy en cuenta los resultados que consiguen sus colaboradores y así poder medir su desempeño laboral.

PREGUNTA 11

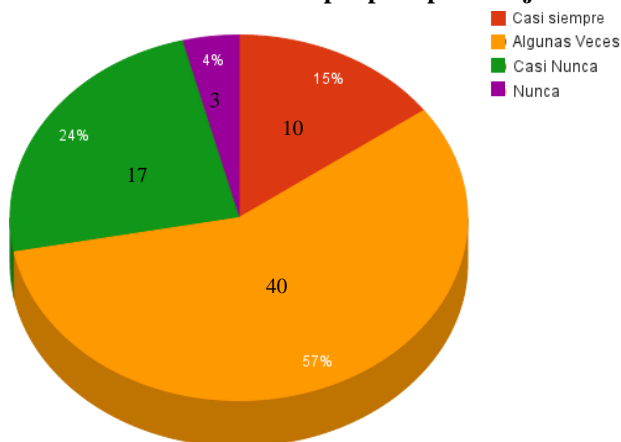
TABLA N° 11

¿La institución crea un clima laboral apto para pasar la jornada de trabajo?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Casi siempre	10	15%	15%
Algunas Veces	40	57%	72%
Casi Nunca	17	24%	96%
Nunca	3	4%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 71

¿La institución crea un clima laboral apto para pasar la jornada de trabajo?



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

Según los resultados el 57% de los colaboradores argumentan que algunas veces el ambiente es agradable en el trabajo, el 24% mencionan que casi nunca lo es, por otra parte el 15% de los mismos dicen que este es agradable casi siempre y finalmente el 4% argumentan que el ambiente nunca es agradable.

INTERPRETACIÓN

El tema que se trata es de suma importancia porque de en él abarca la satisfacción de los colaboradores, y es obvio que a más satisfacción mayor productividad y rendimiento.

PREGUNTA 12

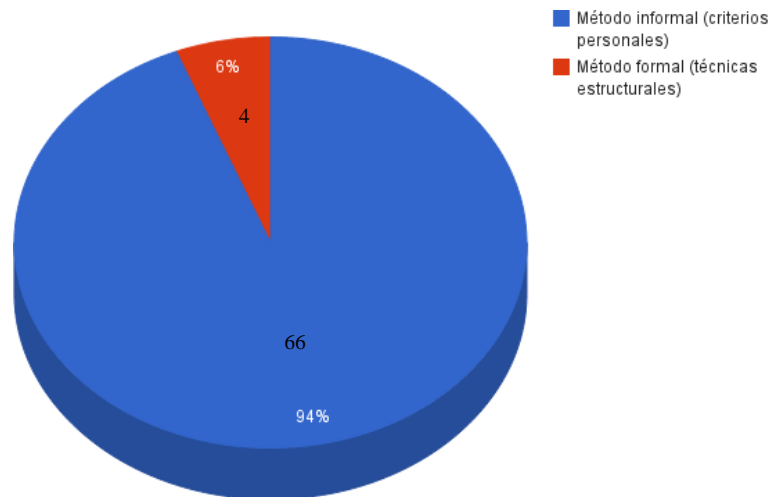
TABLA N°12

¿Qué método aplica la Institución para evaluar el desempeño?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Método informal (criterios personales)	66	94%	94%
Método formal (técnicas estructurales)	4	6%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 82

¿Qué método aplica la Institución para evaluar el desempeño?



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

De un total de 70 personas encuestadas que es el 100% de la muestra, el 94% lo cual representa 66 de los colaboradores argumentan que el método que aplica la institución para evaluar el desempeño laboral es informal, mientras que apenas un 6% lo cual representa a 4 colaboradores mencionan que es formal.

INTERPRETACIÓN

Se concluye que el nivel de desempeño la institución lo controla de manera informal, por ende no utiliza o aplica técnica alguna.

PREGUNTA 13

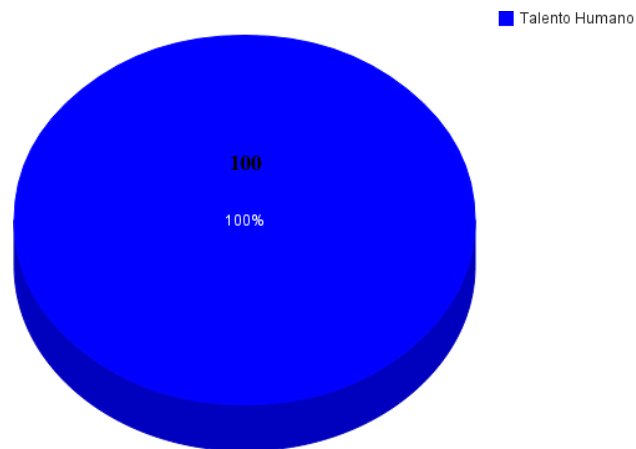
TABLA N° 13

¿En la empresa, quien es el responsable de la evaluación de desempeño?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Talento Humano	70	100%	100%
Total	70	100%	

Gráfico N° 93

¿En la empresa, quien es el responsable de la evaluación de desempeño?



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaborado por: Félix Villacís

ANÁLISIS

De un total de 70 personas encuestadas que es el 100% de la muestra, el 100 % argumentan que el responsable de la evaluación al personal es netamente el Departamento de Talento Humano de la Institución.

INTERPRETACIÓN

Se puede concluir que todo el personal de la institución está consciente de como es el proceso de evaluación y quien es el responsable que lo realiza.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL DE RESULTADOS

Al analizar los datos arrojados en el instrumento de investigación realizado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a los 70 colaboradores, con una relación directa de la pregunta 1 a la 8 se puede interpretar que tienen un serio problema con el estrés, ya que está atacando a la mayoría de quienes laboran en la institución, por otra parte analizando los resultados desde la pregunta 9 a la 13 así mismo con una relación directa se puede deducir que los colaboradores no están desempeñando sus funciones correctamente esto se debe a varias causas negativas que está generando el estrés en la institución. Es por ello que ésta debe tomar medidas serias para tratar eliminarlo por completo, para que así sus integrantes desempeñen correctamente sus funciones diarias.

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis planteada se utilizará el método del Chi – cuadrado.

Hipótesis: La reducción del nivel de estrés permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Variable dependiente: Desempeño laboral de los colaboradores

Variable independiente: El estrés

4.3.1. Formulación de la Hipótesis

H₀ = la reducción del nivel de estrés no permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

H₁= la reducción del nivel de estrés permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

4.3.2. Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se va a trabajar es el 5%.

4.3.3. Determinación del Chi-cuadrado calculado

Para verificar la hipótesis se escogió la herramienta del Chi-cuadrado.

$$X^2c = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

X^2c → chi cuadrado

Σ → Sumatoria

O → Datos observados

E → Datos esperados

Se ha considerado para el cálculo la pregunta 8 y la pregunta 9 de la encuesta a los clientes, en las cuales se considera las dos variables a investigar.

4.3.3.1. Combinación de Frecuencias

Frecuencias Observadas

DESEMPEÑO LABORAL					
¿En la Institución donde labora usted, realizan un control sobre el desempeño del personal?					
EL ESTRÉS	Alternativas	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	TOTAL
¿La Institución utiliza técnicas para reducir el estrés?	ALGUNAS VECES	8	1	1	10
	CASI NUNCA	3	12	12	27
	NUNCA	2	19	12	33
	TOTAL	13	32	25	70

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Félix Villacís

Frecuencia Esperada

Para el cálculo de la frecuencia observada se utiliza la fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$Fe = \frac{(Total\ fila) * (Total\ columna)}{Gran\ total}$$

DESEMPEÑO LABORAL					
¿En la Institución donde labora usted, realizan un control sobre el desempeño del personal?					
EL ESTRÉS	Alternativas	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	TOTAL
¿La Institución utiliza técnicas para reducir el estrés?	ALGUNAS VECES	2	5	4	10
	CASI NUNCA	5	12	10	27
	NUNCA	6	15	12	33
	TOTAL	13	32	25	70

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Félix Villacís

Cálculo Matemático

Una vez establecido la frecuencia observada y esperada, aplicamos la fórmula del Chi cuadrado la misma que permitirá verificar la hipótesis planteada.

$$X^2_c = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Chi Cuadrado

DESEMPEÑO LABORAL					
¿En la Institución donde labora usted, realizan un control sobre el desempeño del personal?					
EL ESTRÉS ¿La Institución utiliza técnicas para reducir el estrés?	Alternativas	CASI SIEMPRE	ALGUNA VECES	CASI NUNCA	TOTAL
	ALGUNAS VECES	20,32	2,79	1,85	24,96
	CASI NUNCA	0,81	0,01	0,58	1,39
	NUNCA	2,78	1,02	0,00	3,80
	TOTAL	23,91	3,82	2,43	30,16

Elaborado por: Félix Villacís

Se puede observar que el valor de X^2c calculado es de 30,16

4.3.4 Determinación del Chi-cuadrado tabulado o crítico

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos 1 por el número de las columnas menos 1 como se aprecia en la siguiente formula:

DONDE:

$$X^2t(\alpha, gl)$$

X^2t = Chi cuadrado tabular o critico

α = Nivel de significancia de 0,05

$$gl = (F-1) (C-1)$$

$$gl = (3-1) (3-1)$$

$$gl = (2) (2)$$

$$gl = 4$$

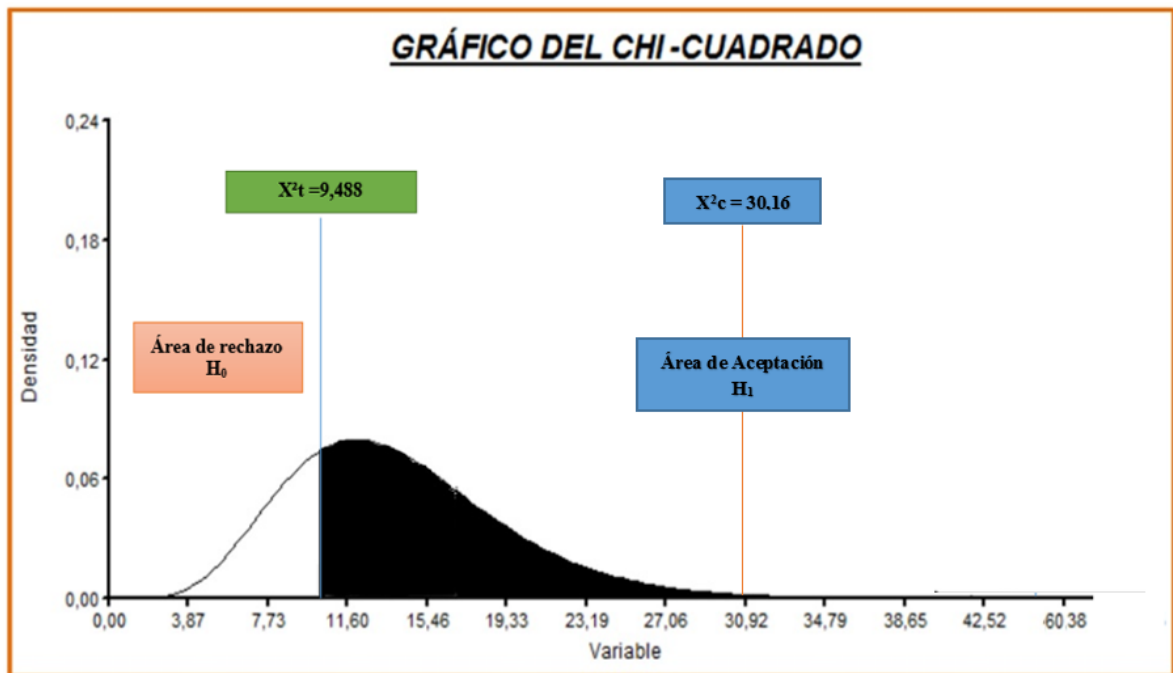
$$X^2t(0,05,4) = 9,488$$

Una vez consultado en la tabla del Chi cuadrado (Lind 2015) se determina que el grado de libertad es igual a 2 con un nivel de significancia del 0,05 es decir 9,488.

4.3.4.1 Decisión final

Se determinó que el $X^2_t = 9,488 < X^2_c = 30,16$ de acuerdo a lo definido en la regla de decisión, se procede a rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, que la reducción del nivel de estrés permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Cuadro N° 8
Gráfico Del Chi-Cuadrado



Fuente: Tabla de Frecuencias Observadas y Tabla de Frecuencias Esperadas

Elaborado por: Félix Villacís

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ El estrés en el Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social ha venido incidiendo en un alto porcentaje respecto al desempeño laboral de los colaboradores en los últimos años, todo el tiempo el personal vive con este problema por lo que no se ha podido medir el nivel de estrés del cual están siendo víctima los colaboradores de la institución.
- ✓ Los factores internos como el déficit en la comunicación y realizar actividades monótonas han estado contribuyendo al aumento del estrés laboral, además los resultados de la investigación realizada arrojan que el compañerismo no es bueno, este al momento de realizar sus trabajos pasa hacer mucho peor, y es ahí donde el estrés se apodera más de ellos.

- ✓ Las técnicas para controlar el estrés y el desempeño laboral se realiza mediante el empleo de un método informal es decir sin la aplicación de alguna técnica en especial; de esta forma se ha podido conocer que todo el personal está siendo afectado por el problema que están atravesando.
- ✓ Según la información obtenida se puede concluir que la institución no utiliza técnica formal alguna que permita reducir el estrés, es por ello que este problema necesita de una técnica para que la salud del personal no siga deteriorándose. Este método, plan o técnica deberá ayudar a mejorar el ambiente de trabajo así como también el desempeño laboral de los colaboradores.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Los directivos de la institución en este caso el departamento de talento humano debe tener muy en claro sobre esta enfermedad laboral, debido a que actualmente está incidiendo notablemente en los colaboradores y estimulando en los mismos síntomas que afectan a su desempeño, es por ello que deben dar toda la atención del caso, buscando la solución más óptima y apropiada para combatirlo, controlarlo y posteriormente con el profesionalismo posible eliminarlo.
- ✓ En toda empresa se inicia el estrés, por eso es muy importante saber reconocerlo si este tiene un grado negativo o positivo, es ahí cuando se puede combatir el tipo de estrés que está afectando a los colaboradores de la institución tomando la medidas necesarias.
- ✓ La interacción social mediante charlas, seminarios o talleres es necesario para despejar la mente y fomentar el compañerismo, ya que por medio de este recibimos apoyo emocional y social, además otra cosa que se debería hacer es definir claramente las funciones de cada colaborador para que puedan trabajar enfocados a su área.
- ✓ Con el fin de controlar esta enfermedad que ataca a los colaboradores tanto en su salud como en su desempeño, se debería realizar un cambio en el clima laboral, ya que todo colaborador debe estar tranquilo y a gusto en su puesto de trabajo, con un clima agradable donde puedan trabajar y desarrollar sus actividades diarias.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Tema: Diseño de un programa de la Técnica Empowerment como medio para disminuir el estrés de los colaboradores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Institución ejecutora: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social “IESS”

Beneficiarios: Asistentes y Personal Administrativo

Ubicación: Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, calle Castillo y Bolívar

Página web: <http://www.iess.gob.ec/>

Tiempo estimado para la ejecución:

✓ **Inicio:** Junio 2015

✓ **Fin:** Septiembre 2015

Equipo técnico responsable: Jefe de Talento Humano

Costo: \$ 6.090,00

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La naturaleza del trabajo está cambiando a velocidad relámpago. Tal vez ahora más que nunca, el estrés laboral es una amenaza para la salud y el desempeño de los colaboradores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Sin una técnica formal para la disminución, manejo y control del estrés, el personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en este tema se ven afectados tanto en forma física como psicológica. Es por ello que basándonos en los resultados de los instrumentos y técnicas de investigación como encuesta, entrevista u observación, nos llevan a la razón de la presente propuesta.

6.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se ha observado un retroceso en las estrategias y herramientas dirigidas a incentivar e involucrar a los empleados de las instituciones públicas, aunque en algunos casos se brindan capacitaciones y seminarios que aumenta la productividad de cada uno de ellos, pero no se les reconoce su desempeño y de igual manera no se les incentiva, provocando así una baja motivación laboral.

La implementación de la técnica del Empowerment en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) ayudará a que todos sus colaboradores tengan un mejor estilo de vida, y un cambio total en el ambiente de trabajo en el que se han encontrado laborando por un largo tiempo de su vida empresarial, la aplicación de estos revolucionarios modelos gerenciales-empresariales, se destacan porque ayudan a mejorar la productividad y servicio en las empresas e instituciones, como también en sus colaboradores la superación personal y el desempeño laboral, destacando así sus habilidades, por lo tanto su trabajo será eficiente y eficaz.

El objeto de la presente propuesta es impedir que las enfermedades laborales como el estrés siga afectando a los colaboradores, para así obtener un adecuado manejo y control del mismo, y por ende enfrentar y solucionar estos problemas que están afectando a la institución.

Para el Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social lo más importante son sus colaboradores, los mismos que son la clave para que la institución siga adelante, exclusivamente de ellos depende la prosperidad y futuro de la institución, esa es la razón por la cual se busca la manera de enfrentar y atacar el problema que está afectando a su desempeño.

Con la presente propuesta el ambiente de trabajo de los colaboradores será mejor, así como la comunicación abierta será efectiva, además tendrán la oportunidad de aportar con ideas que beneficien a la institución, con esto todos se sentirán involucrados, tendrán confianza en sí mismos, y tendrán el gusto y la motivación de ir a trabajar día a día todos en conjunto y por un mismo objetivo.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Implementar un programa de empowerment para mejorar el servicio de la institución y mejorar el desempeño de sus colaboradores.

6.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Incentivar en el personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) la implementación del empowerment y el cambio que iniciará con este en la Institución.

- ✓ Llevar a cabo capacitaciones constantes que permitan a los colaboradores desarrollar sus habilidades, logrando con esto una mayor eficiencia en el desenvolvimiento de sus labores.
- ✓ Facultar autoridad y responsabilidad a los asistentes de cada área del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para lograr el empoderamiento.
- ✓ Aplicar cada etapa del empowerment para llegar a la implementación del mismo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

LEGAL

En lo que respecta al área legal se dará cumplimiento a todos los reglamentos internos de la institución como entidad pública, así como el código de trabajo, lo cual beneficiará satisfaciendo cada uno de las exigencias del personal, reduciendo las enfermedades laborales de los mismos, además mejorando el desempeño de los colaboradores y por ende el servicio y la atención al cliente.

TECNOLÓGICA

Con el apoyo y soporte de las nuevas tecnologías, sus medios como laptops, tablets, audiovisuales y sus herramientas principalmente la del internet, la cual es de gran ayuda en esta investigación nos permitirá encontrar solución a los problemas que están atacando a la institución, llegando así con mayor facilidad a las personas involucradas en este proceso.

ECONÓMICA - FINANCIERA

La propuesta en el área financiera es viable ya que los altos directivos de la institución han sabido decir que el gobierno apoya estos proyectos al 100% y más si es en beneficio de la misma y que este dará el presupuesto necesario para llevar a cabo la presente investigación e implementar dicho programa proveyendo de recursos necesarios para su ejecución.

SOCIO – CULTURAL

Hoy en día toda la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social está totalmente dirigida al cliente, siempre procurando tener la mejor relación con ellos, brindando atención de la manera más respetuosa a cada uno de sus clientes y además siempre colaborando con el resto de colaboradores, es claro evidenciar que en los últimos años esta institución ha creado una cultura organizacional orientada tanto a sus clientes externos como internos, lo cual ayudará a la presente propuesta.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA

EMPOWERMENT

(Chen & Chen, 2008, págs. 279, 302) Consideran el empowerment como un conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo que dan poder, control y autoridad a los subordinados. Este tipo de empoderamiento se ha denominado empoderamiento estructural. Según esta visión, empoderamiento significa que la organización tiene la garantía de que los empleados reciben información, que tienen los conocimientos y destrezas para contribuir a la consecución de las metas, que los empleados tienen poder para hacer decisiones fundamentales y que los empleados son recompensados en base a los resultados organizacionales.

Para **(Jáimez & Bretones, 2013, págs. 76, 78)** el empowerment es un elemento facilitador para realizar los cambios pertinentes en el tiempo correcto llevando a resultados beneficiosos.

ELEMENTOS DEL EMPOWERMENT

Los elementos más significativos del empowerment son:

- ✓ Responsabilidad frente los resultados.
- ✓ Poder para la toma de decisiones.
- ✓ Recursos materiales para la realización.
- ✓ Información y conocimientos necesarios.
- ✓ Competencia profesional del sujeto apoderado.

(Chen & Chen, 2008, págs. 279, 302)

PRINCIPIOS DEL EMPOWERMENT

El empowerment se fundamenta en 10 principios:

1. Asignar responsabilidades en las diversas tareas labores a realizar.
2. Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
3. Definir estándares de excelencia.
4. Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
5. Proveer la información y el conocimiento necesario.
6. Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
7. Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
8. Confiar totalmente en los empleados.
9. Dejar espacios para el proceso.
10. Colaborar con dignidad y respeto.

(ENGEL, 2010, págs. 33, 45)

BENEFICIOS DEL EMPOWERMENT

Según el sitio web (Conducetuempresa, 2012, págs. 3, 8) a través de la aplicación del Empowerment,

- ✓ Los colaboradores o equipos de trabajo tienen mayor poder de decisión, mayor autoridad para resolver los problemas, mayor autonomía en el desempeño de sus funciones, y mayor responsabilidad por la ejecución de las tareas, por las metas y por los resultados.
- ✓ Los directivos, jefes o superiores, en vez de dedicarse exclusivamente a dirigir y controlar, dejan que los colaboradores o equipos pongan en práctica sus ideas o métodos, orientan, motivan, estimulan, reconocen los éxitos y recompensan los resultados.
- ✓ Con la aplicación de Empowerment ya no se pierde tiempo en consultar u obtener la aprobación de la gerencia o de los superiores para tomar una decisión, resolver un problema o ejecutar una tarea.
- ✓ Se brinda mayor poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los colaboradores (asistentes de cada área), éstos se sienten más reconocidos, más considerados y más útiles, y, por tanto, con una mayor autoestima, más motivados y más comprometidos con la empresa.
- ✓ Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- ✓ Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- ✓ Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la institución.
- ✓ Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la organización.
- ✓ Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

La técnica del Empowerment permite lograr una mayor eficiencia en la toma de decisiones, en la resolución de problemas y en la ejecución de tareas, debido a que los colaboradores que están más cerca de la acción o el problema son los más indicados para tomar decisiones al respecto, para resolver el problema o para hacerse responsables por la tarea.

REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT

El Empowerment es un concepto que nos brinda varias ventajas y beneficios, aunque cabe resaltar que para que éste pueda ser aplicado de forma exitosa en una organización es necesario cumplir con algunos requisitos:

- ✓ **Proporcionar información adecuada:** para que la aplicación del empowerment sea exitosa, al trabajador se le debe brindar toda la información adecuada que le permita tomar decisiones acertadas, resolver problemas de forma efectiva, o ejecutar tareas de manera eficiente. Por ejemplo, el trabajador debe comprender la tarea, conocer los resultados esperados, y saber a quién y cuándo presentarlos.
- ✓ **Proporcionar herramientas y recursos adecuados:** así como es necesario brindar información adecuada, para una correcta aplicación del empowerment también es necesario que el trabajador dispongan de todas las herramientas y los recursos adecuados. Por ejemplo, el trabajador debe estar bien entrenado y capacitado, y contar con todas las provisiones necesarias para el buen cumplimiento de sus tareas.
- ✓ **Brindar retroalimentación:** para que empowerment sea aplicado con éxito también es necesario establecer líneas directas de comunicación con el trabajador de tal manera que se puedan responder sus preguntas, proporcionar orientación, y proporcionar información que le permita a éste saber si está ejecutando la tarea de manera correcta.
- ✓ **Evaluar y recompensar el desempeño:** finalmente, para una correcta aplicación del empowerment, al finalizar la tarea, se debe evaluar los resultados obtenidos (antes que los métodos utilizados), y si éstos no cumplen con las expectativas, se debe analizar los errores y las consecuencias; pero si sí cumplen o sobrepasan las expectativas, se debe reconocer y recompensar el trabajo realizado, ya sea con estímulos, recompensas económicas, o con una mayor delegación de poder y autoridad. Los resultados compensan y no solo en lo económico, porque se eleva la satisfacción global, la seguridad y el desarrollo para cada uno y en su conjunto.

(Conducutuempresa, 2012, págs. 3, 8)

BASES PARA CREAR EMPOWERMENT

Para cualquier institución que desee proporcionar a sus colaboradores autogestión, debe iniciar adoptando una nueva filosofía que sea fácil de entender por todos, como por ejemplo el Empowerment.

Gráfico N° 10
Bases Para Crear Empowerment



Elaborado por: Félix Villacís

- ✓ **Estado 1** organizaciones que tienen el deseo de cambiar y mejorar.
- ✓ **Estado 2** las limitantes y restricciones que tienen los empleados para ejecutar cada una de sus funciones deben ser eliminadas, en esta etapa la confianza es uno de los semblantes más importante para la aplicación del Empowerment.
- ✓ **Estado 3** la toma de conciencia de sus trabajos, deberes y libertades por parte de los colaboradores ya habrán sido aceptados e identificados en esta etapa.
- ✓ **Estado 4** los colaboradores contarán con nuevas habilidades, así mismo adquiriendo mayores responsabilidades dentro de la organización. consiguiendo en ellos un mayor interés en sus actividades diarias.
- ✓ **Estado 5** todos los beneficios que han sido brindados a los empleados en las etapas anteriores se empiezan a mostrar los resultados de forma tangibles del Empowerment, observando una conducta de alto rendimiento que producirá una mayor motivación por conseguir las metas y lograr mejores resultados.
- ✓ **Estado 6** los colaboradores se vuelven más motivados y competitivos, incrementando el sentimiento de pertenencia, ya que su autoestima está muy elevada.
- ✓ **Estado 7** es el tiempo de tomar responsabilidades y de obtener mayores reconocimientos el empleado ha crecido por encima de su trabajo y está en busca de nuevos retos, finalmente se habrá completado el círculo del empowerment.

ESTRATEGIAS DEL EMPOWERMENT PARA LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

(GOLDSMITH, 2014, págs. 97, 99) Manifiesta que "No es posible que un líder 'empodere' a alguien para que sea responsable y tome buenas decisiones. La gente tiene que hacerse valer. Aunque estoy de acuerdo con la declaración, creo que hay cosas que los directivos pueden hacer para ayudar a su gente a que sientan más poder y confianza para tomar las mejores decisiones".

Dar una definición clara de la estrategia

En las organizaciones, es importante que los empleados entienden la estrategia de éxito, cuál es su lugar en él, y cómo pueden apoyar como una base del día a día. De hecho, Estudio sobre la plantilla mundial de Towers Watson encontró que el 88% de los empleados que fueron altamente comprometidos, entiende cómo su trabajo contribuyó a la organización alcanzar sus objetivos de negocio.

Capacitación para la gestión

En muchos casos, la microgestión puede desenganchar los empleados y les llevan a sentirse infravalorados y sin motivación. Si la gente siente confianza y apreciado por su superior, son más propensos a sentirse seguros y valorados, y con poder para tomar decisiones. Es por ello que los gerentes de línea de Capacitación deben saber cómo dejar ir y confiar en sus equipos lo cual es realmente importante.

Hacer uso de las opiniones en 360°

Opiniones en 360 ° ofrecen una gran oportunidad para los directivos y equipos para dar y recibir tanta información como sea posible y celebrar el éxito. También pueden ayudar a identificar áreas para el desarrollo, ayudando a la gente a mejorar sus habilidades. Fomentar el diálogo entre un gerente y un miembro del equipo es vital en la construcción de confianza y ayudar al desarrollo de las personas.

Desarrollar los KPI apropiados

Establecer Indicadores Clave De Rendimiento (KPI) puede ayudar con la medición de las tasas de participación de los empleados dentro de la organización. Si bien muchas empresas establecen KPIs para beneficios y comentarios de los clientes, a menudo poco se hace para

medir formalmente de los empleados. Después de todo, si más personas están facultadas sólo puede dar lugar a resultados positivos como la mejora de la participación y la productividad.

CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA CON EMPOWERMENT

- ✓ El colaborador tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- ✓ Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- ✓ La gente sabe dónde está parada en cada momento.
- ✓ La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- ✓ La persona tiene el control sobre su trabajo.
- ✓ El aporte del trabajo de cada individuo es significativo
- ✓ Cada persona puede desarrollar una diversidad de asignaciones.
- ✓ Su trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga.
- ✓ Los empleados participan en la toma de decisiones.
- ✓ Las opiniones del personal son escuchadas y tomadas en cuenta.
- ✓ Saben participar en equipo.
- ✓ Se reconocen sus contribuciones.
- ✓ Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- ✓ Tienen verdadero apoyo.
- ✓ Aumenta la satisfacción del cliente final.
- ✓ Mejora cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- ✓ Mayor compromiso de los empleados.
- ✓ Mejora comunicación entre empleados y directivos.

(GOLDSMITH, 2014, págs. 97, 99)

ETAPAS PARA LA APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT

1.- PRIMERA ETAPA Lineamientos Estratégicos De Planeación.

- ✓ Estrategia de formación del comité
- ✓ Estrategia de comunicación
- ✓ Estrategia de capacitación del programa de empowerment
 - Liderazgo
 - Motivación
 - Trabajo en equipo
 - Servicio y atención al cliente
 - Adaptación al cambio
 - Compromiso con la institución
 - Calidad total

2.- SEGUNDA ETAPA Lineamientos Estratégicos De Operación

- ✓ Elaboración de políticas para la implementación del equipo con la institución
- ✓ Estrategia de delegación
- ✓ Nuevas funciones de los directivos
- ✓ Estrategia de trabajo en equipo
 - Autoridad
 - Propiedad
 - Responsabilidad
 - Poder
 - Recompensa
- ✓ Estrategia de información compartida

3.- TERCERA ETAPA Lineamientos Estratégicos De Inspección Y Control

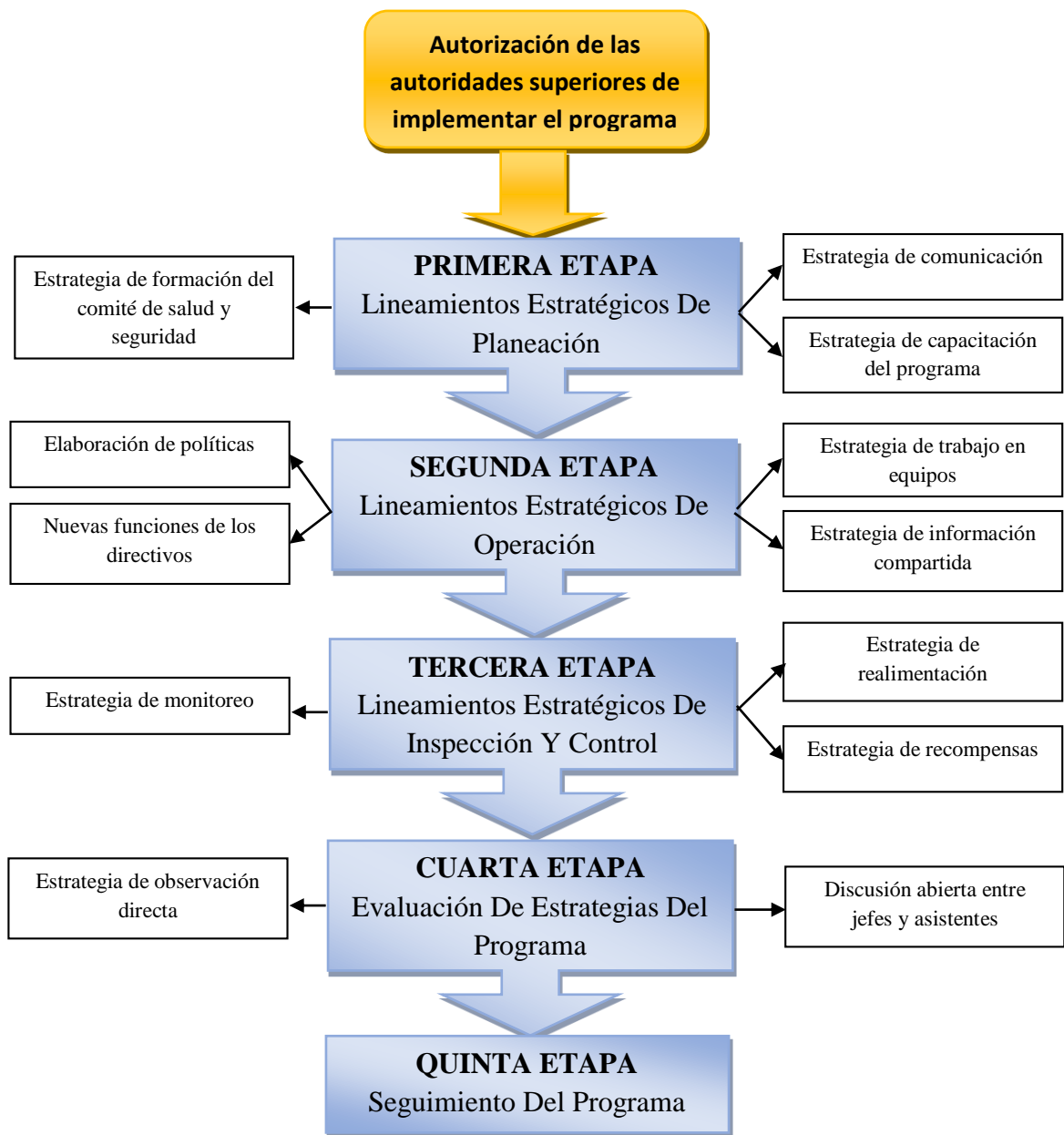
- ✓ Estrategia de monitoreo
- ✓ Estrategia de realimentación
 - Interna
 - Externa
- ✓ Estrategia de recompensas y reconocimientos

4.- CUARTA ETAPA Evaluación De Estrategias Del Programa

- ✓ Observación directa
- ✓ Discusión abierta entre jefes y colaboradores
- ✓ Evaluaciones realizadas por medio del cliente secreto

5.- QUINTA ETAPA Seguimiento Del Programa

Gráfico N° 11
REPRESENTACION GRÁFICA DEL PROGRAMA DE EMPOWERMENT



Fuente: (Chen & Chen, 2008)

Elaborado por: Félix Villacís

6.7 METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

6.7.1 Historia y Antecedentes

AÑO 1928: CAJA DE PENSIONES

Decreto Ejecutivo N° 018 publicado en el Registro Oficial N° 591 del 13 de marzo de 1928. El gobierno del doctor Isidro Ayora Cueva, mediante Decreto N° 018, del 8 de marzo de 1928, creó la Caja de Jubilaciones y Montepío Civil, Retiro y Montepío Militares, Ahorro y Cooperativa, institución de crédito con personería jurídica, organizada que de conformidad con la Ley se denominó Caja de Pensiones

AÑO 1935: INSTITUTO NACIONAL DE PREVISIÓN

En octubre de 1935 mediante Decreto Supremo No. 12 se dictó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se crea el Instituto Nacional de Previsión, órgano superior del Seguro Social que comenzó a desarrollar sus actividades el 1° de mayo de 1936. Su finalidad fue establecer la práctica del Seguro Social Obligatorio, fomentar el Seguro Voluntario y ejercer el Patronato del Indio y del Montubio.

AÑO 1937: CAJA DEL SEGURO SOCIAL

En febrero de 1937 se reformó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se incorporó el seguro de enfermedad entre los beneficios para los afiliados. En julio de ese año, se creó el Departamento Médico, por acuerdo del Instituto Nacional de Previsión.

AÑOS 1942 A 1963

El 14 de julio de 1942, mediante el Decreto No. 1179, se expidió la Ley del Seguro Social Obligatorio. Los Estatutos de la Caja del Seguro se promulgaron en enero de 1944, con lo cual se afianza el sistema del Seguro Social en el país.

AÑO 1.963. - FUSIÓN DE LAS CAJAS: CAJA NACIONAL DEL SEGURO SOCIAL

En septiembre de 1963, mediante el Decreto Supremo No. 517 se fusionó la Caja de Pensiones con la Caja del Seguro para formar la Caja Nacional del Seguro Social. Esta Institución y el Departamento Médico quedaron bajo la supervisión del ex -Instituto Nacional de Previsión.

AÑO 1970: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Mediante Decreto Supremo N° 40 del 25 de julio de 1970 y publicado en el Registro Oficial N° 15 del 10 de julio de 1970 se transformó la Caja Nacional del Seguro Social en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social .

6.7.2 Misión

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene como misión proteger a la población asegurada en la misma contra las contingencias que determina la normativa vigente, garantizando el derecho al buen vivir.

6.7.3 Visión

Para el año 2017 ser una institución referente en Latinoamérica, permanente, dinámica, innovadora, efectiva y sostenible, que asegura y entrega prestaciones de seguridad social con altos estándares de calidad y calidez, bajo sus principios y valores rectores.

6.7.4 VALORES Y PRINCIPIOS DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL “IESS”

NORMATIVA ECUATORIANA

✓ Inclusión

- ✓ Equidad social
- ✓ Suficiencia
- ✓ Solidaridad
- ✓ Universalidad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Transparencia

INSTITUCIONALES

- ✓ Eficiencia
- ✓ Respeto
- ✓ Calidez

6.7.5 DESARROLLO DE LAS ETAPAS PARA LA APLICACIÓN DE EMPOWERMENT EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL “IESS”

Para poder elaborar el programa del Empowerment en la institución se necesitará la autorización de las autoridades superiores, de los cuales se espera una respuesta positiva para luego seguir cada una de las etapas pertinentes.

Gracias a la implementación del programa Empowerment en la institución se facilitará las relaciones laborales entre colaboradores, también disminuirá el estrés y otras enfermedades laborales además mejorarán el desempeño de todo el personal así como también la atención a todos los clientes externos, para lo cual se debe seguir las siguientes etapas:



PRIMERA ETAPA

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE PLANEACIÓN.

Toda empresa debe poseer planes para enfrentar las condiciones cambiantes del entorno en que se encuentra. Es necesario que las organizaciones vean hacia el futuro y preparen estrategias a largo plazo que les permita ser competitivas y reconocidas en el entorno en el que se desenvuelven.

El objetivo de esta etapa es el de seleccionar las personas idóneas para la conformación de un Comité de Seguridad y Salud y proporcionarles la capacitación adecuada, la puesta en marcha del Programa de Empowerment; así como también la realización de estrategias de capacitación para los empleados de todas las áreas del instituto.

Esta etapa consiste en la formación y preparación del equipo líder, encargado del desarrollo y supervisión del programa de Empowerment. Este grupo de personas serán los responsables de comunicar a todos los empleados de las diferentes áreas sobre la puesta en marcha del programa de Empowerment el cual traerá cambios en la cultura de la organización. Todo esto con el objetivo de mejorar el desempeño del personal y brindar un mejor servicio a los clientes.

Y para finalizar esta etapa se presenta la estrategia de elementos formativos a través de capacitar a los empleados en diferentes áreas que involucra un proceso de Empowerment. A continuación se detalla cada una de las estrategias que conforman la primera etapa:

ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DEL COMITÉ DE SALUD Y SEGURIDAD.

Una vez que las autoridades del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Tungurahua han tomado la decisión de implementar el Programa de Empowerment, a través del claro convencimiento acerca de sus beneficios, el siguiente paso consiste en la formación del Comité de Seguridad y Salud el cual está a cargo de desarrollar el Proceso de Empowerment

en las áreas de la Institución. El Comité de Seguridad y Salud del programa está conformado por aquellos Jefes o Gerentes que de una u otra manera tengan contacto con los clientes internos y externos; El Comité de Seguridad y Salud del programa será seleccionado por los altos directivos de la Institución.

Además el Comité de Seguridad y Salud debe ser capacitado en las áreas de Empowerment. La capacitación estará a cargo de una persona o empresa especializada en el desarrollo profesional y educativo impartiendo seminarios, cursos, talleres, diplomados, sobre los temas Empowerment; Liderazgo, Motivación, Calidad Total, Trabajo en Equipo, Adaptación al Cambio, Compromiso con la Empresa.

Dentro de este Comité hay un Presidente el cual será elegido por los mismos miembros del Comité, como verdadero agente de cambio; además será el responsable, junto con los demás miembros, de la Coordinación de las actividades al interior del Comité. También debe de informar a los altos directivos sobre los avances del Programa de Empowerment en la Institución.

El Comité es el que brinda orientación y apoyo a todos los empleados, así como también verificar que todas las estrategias del Programa de Empowerment se lleven a cabo correctamente asegurando el logro de los objetivos del Programa y promoviendo el mismo.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

Una vez que el Comité de Seguridad y Salud se encuentre capacitado, deberán comunicar a todos los empleados sobre los cambios que conlleva la aplicación del Programa de Empowerment en la Institución.

La estrategia de Comunicación tiene como objetivo la participación e interacción de los empleados, ya que ellos serán los agentes movilizados del proceso de Empowerment.

A continuación se proponen elementos que las instituciones públicas deben considerar para mejorar la comunicación interna:

• Potenciación de la calidad de la comunicación:

La comunicación debe considerarse como un arma para el mejor desarrollo de las actividades, es de suma importancia que al personal le sea transmitida información de calidad que sirva para fines de la empresa.

• Confianza:

Es un elemento importante al establecer las relaciones interpersonales, con esto se busca relacionar a todos los empleados en una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

• Factores motivantes:

La utilización de factores motivantes con el fin de que los empleados establezcan relación con otras personas. Así mismo la motivación al personal para que transmitan información útil.

• Compartir información:

Ya que este permitirá a los empleados entender la situación clara de los recursos y limitaciones que posee la Institución. Esto generará en los empleados borrar la manera de pensar jerárquica tradicional por parte de sus jefes.

Cuadro N° 9

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS COLABORADORES

IESS actualmente	IESS con empowerment
Esperar órdenes para realizar actividades	Cada colaborador tiene responsabilidad de su puesto. (tomar decisiones)
Su puesto no importa realmente	Los puestos generan valor, debido al colaborador que está en ellos.
El subordinado siempre tiene que quedarse callado.	Los colaboradores tienen el poder sobre la forma en que se hacen cada cosa.
El puesto es diferente a lo que el colaborador es.	El puesto forma parte del colaborador
Se tiene poco o ningún control sobre su trabajo.	Cada colaborador tiene control sobre su trabajo.

Elaborado por: Félix Villacís

Esta Estrategia de Comunicación se llevará a cabo por medio de tres reuniones entre el Comité de Seguridad y Salud y los empleados, para informarles sobre la implementación del Programa de Empowerment.

En la **Primera reunión** el Comité de Seguridad y Salud compartirá sus conocimientos sobre Empowerment y Servicio al Cliente logrando de esta forma crear conciencia en los empleados sobre la importancia de los cambios a nivel organizacional para enfrentar el entorno en el cual se desenvuelve actualmente las empresas. **La Segunda** reunión servirá

para que los empleados participen y despejen sus dudas; logrando con esto que sean ellos los protagonistas de dicha reunión. Y finalizando con una **Tercera reunión**, en la cual tendrá como base la exposición de videos sobre el proceso de Empowerment haciendo participar activamente a los empleados en diferentes dinámicas de grupo teniendo como objetivo principal disminuir sus temores a enfrentar los cambios y nuevos retos.

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN DEL PROGRAMA DE EMPOWERMENT

En esta estrategia debe estar involucrados todo el personal de la institución. Los temas que se proponen en este programa para la capacitación de los empleados son fundamentos de administración moderna que proporcionarán apoyo al Empowerment, logrando con esto los resultados deseados. Todos los temas son impartidos por profesionales o empresas especializadas en el desarrollo profesional y educativo. Las capacitaciones se darán inicio con un curso de introducción al Empowerment con una duración de 4 días en horarios de 16:00 a 18:00.

CURSO DE INTRODUCCIÓN AL EMPOWERMENT Y SU APLICABILIDAD

Objetivos:

- **Entender la filosofía moderna de Empowerment y la importancia de las técnicas de Empowerment.**
- **Aprender y desarrollar técnicas de Empowerment.**
- **Considerar el papel directivo y su relación con las técnicas de Empowerment.**
- **Facultar a los directivos y empleados para una implementación efectiva de las técnicas de Empowerment.**

Día 1

Introducción:

Objetivos, estructura y estilo del curso.

<p>Aprendiendo a conocernos:</p> <p>Ejercicio sobre auto-descubrimiento que permite que los participantes se relacionen mejor unos con otros con el fin de integrar.</p>
<p>Empowerment</p> <p>Ejercicios sobre la definición de Empowerment y los factores necesarios para que sea efectivo y su importancia.</p>
<p>Ejercicio de identificación de nuestro perfil de Empowerment</p>
<p>Ejercicio sobre el nivel de Empowerment que posee la empresa</p>
<p>Día 2</p>
<p>Experiencias de las empresas con Empowerment</p> <p>Mostrar el funcionamiento efectivo de las técnicas de Empowerment en diversas empresas.</p>
<p>Ejercicio asociado</p> <p>Análisis y discusión de las experiencias de las empresas.</p>
<p>Pensando en las barreras</p> <p>Ejercicio que considera la creatividad individual y las ideas que se han visto limitadas por experiencias pasadas.</p>
<p>Tareas</p> <p>Tarea sobre los paradigmas que afectan a los individuos y a las empresas.</p>
<p>Día 3</p>
<p>Revisión</p> <p>Revisión de tareas, reflexión y discusión de las percepciones e ideas del primer día.</p>
<p>Técnicas de Empowerment</p> <p>Presentación y discusión sobre las técnicas y estrategias de Empowerment</p>

<p>El directivo y el Empowerment</p> <p>Presentación y discusión del papel y estilo que el directivo debe adoptar para introducir las técnicas de Empowerment a sus colaboradores.</p>
<p>Técnicas de Empowerment y la eficacia</p> <p>Presentación de la importancia que tiene las técnicas de Empowerment en el logro de la eficacia en el desempeño del recurso humano.</p>
<p>Ejercicio</p> <p>Ejercicio sobre la receptividad de las técnicas de Empowerment en la empresa</p> <p>Ejercicio sobre la acciones de recompensa.</p>
<p>Día 4</p>
<p>Discusión de técnicas de Empowerment</p> <p>Se elegirán las técnicas de Empowerment que serán sugeridas a aplicar en su empresa.</p>
<p>Plan de acción</p> <p>Los participantes planifican las acciones a seguir para introducir las técnicas de Empowerment</p>
<p>Control y retroalimentación</p> <p>Presentación de la importancia de mantener un control y retroalimentación.</p>
<p>Revisión</p> <p>Discusión sobre el contexto, efectividad y recomendación del curso.</p>

Elaborado por: Félix Villacís

Una vez finalizado el curso de introducción se procederá a la capacitación de los siguientes temas básicos:

LIDERAZGO.

El objetivo de impartir este tema es el de comprender la importancia del Liderazgo para el desarrollo Organizacional.

La base del Proceso de Empowerment es que los asistentes y personal administrativo de todos los niveles de la institución tengan la capacidad de tomar decisiones acertadas estén o no los superiores. En este sentido el liderazgo y el Empowerment son temas estrechamente relacionados entre sí, porque el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente en el cumplimiento de metas grupales, contribuyendo de esta manera que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus habilidades; así mismo el Empowerment busca formar equipos de trabajo con poder de decisión, que cada uno de los miembros del equipo sea un líder en su área de trabajo que sepa tomar decisiones oportunas para poder responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes. El liderazgo desarrolla el clima apropiado para el desempeño de los equipos de trabajo, que es una habilidad esencial para crear Empowerment.

La teoría básica del Empowerment se centra en que el líder delegue autoridad a sus subordinados, de tal manera que los empleados puedan ser capaces de responder eficientemente a la delegación que se le ha dado para la realización de ciertas tareas y puedan aportar sugerencias y alternativas de solución ante los problemas que se les presenten con los clientes o con una tarea en su puesto de trabajo.

Dentro de cada uno de los temas propuestos para la estrategia de capacitación, quedará a opción de la empresa que imparte las mismas determinar el temario a seguir en cada una de ellas. Después de determinar las necesidades y de evaluar algunos temas, se presentan a continuación los temas básicos que se pueden impartir:

- ✓ ¿Qué es el Liderazgo?
- ✓ Componentes del Liderazgo.
- ✓ Estilos del Liderazgo.
- ✓ Liderazgo Situacional.

- ✓ La importancia de la situación en la toma de decisiones
- ✓ Liderazgo y Empowerment.
- ✓ Liderazgo y la delegación exitosa.
- ✓ Evaluación del Liderazgo Situacional.

MOTIVACION.

El objetivo general de este tema es el de conocer técnicas de persuasión para obtener una mejor motivación en el desempeño de las actividades. La motivación es sentirse atraído hacia el logro de una meta y no sentirse obligado a alcanzarla.

El Empowerment es un sistema motivacional ya que brinda a los miembros de la empresa la oportunidad de participar en la identificación de los problemas y proponer soluciones, es decir que todos son capaces de tomar decisiones ya sea en grupo o en forma individual; todo esto hace que las personas se sientan parte importante de la organización y se sientan motivados en alcanzar las metas establecidas por la organización.

Muchas veces en las empresas la mayoría de las labores son rutinarias y carecen de características motivadoras pero cuando las labores incluyen la participación activa de los empleados, la oportunidad de realizar labores importantes, la asignación de responsabilidades y reconocimientos se crean factores de motivación al trabajo que permiten el logro de metas personales y por ende las metas de la organización.

Es indispensable que las necesidades y metas personales concuerden con las de la organización, así el empleado se sentirá más comprometido. La actitud positiva de los empleados dependerá de los factores motivadores en su trabajo, que se encuentre libre de estrés y de su participación en las diferentes actividades de la empresa.

Los temas básicos a impartir son:

- ✓ ¿Qué es motivación?
- ✓ Diferencia entre Motivación y Satisfacción.
- ✓ Teorías Motivacionales.
- ✓ Misión, objetivos y metas personales y de trabajo.

Con el fin de determinar que el colaborador se encuentra libre o con un nivel mínimo de estrés se realizará un test cada cierto tiempo para determinar en qué nivel de estrés se está.

**TEST PARA MEDIR EL NIVEL DE ESTRÉS DE LOS COLABORADORES DEL
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

CRITERIOS A EVALUAR	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
¿Se enoja con mucha facilidad?		
¿Suele tener problemas de salud?		
¿Prefiere quedarse en su casa a competir en el exigente mundo moderno?		
¿Le resulta difícil mantener el equilibrio en situaciones de agresión externa?		
¿A menudo se siente poco amado?		
¿No soporta que lo critiquen?		
¿Siente que en su vida hay más sacrificios que compensaciones?		
¿Se siente solo y vacío?		
¿Carga con mucha responsabilidad en su trabajo?		
¿Le cuesta separar los problemas externos (laborales, económicos) de su vida interior?		
¿Siente que en su trabajo no lo consideran como usted se merece?		
¿Tiene problemas en su vida conyugal?		
¿Siente que su vida es muy rutinaria?		
¿Se siente a prueba en forma permanente?		
¿Le cuesta imponer su autoridad?		

¿Se siente mal con usted mismo?		
¿Su trabajo le resulta rutinario y poco apasionante?		
¿Está por divorciarse en contra de su voluntad y sufre por ello?		
¿Perdió su trabajo o está a punto de hacerlo?		
¿Tiende a ser introvertido?		
¿Le resulta difícil distribuir bien su tiempo?		
¿Su trabajo le provoca frecuentes disgustos?		
¿Hace más cosas de las que puede?		
¿Le cuesta perdonar?		
¿Se disgusta mucho cuando las cosas no le salen como había planeado?		
¿Le cuesta encarar de frente las dificultades?		
¿Suele dejar tareas a medio hacer?		
¿Le cuesta lograr que el dinero le alcance a fin de mes?		
¿Su vida tuvo muchos cambios en los últimos años?		

Resultados

Si = 2 puntos

No = 1 punto

- ✓ Para las preguntas 2, 18 y 19, "Si" vale 2 puntos y "No" vale 1.
- ✓ Sume el total de los puntos que obtuvo en las preguntas.
- ✓ A más puntos, son mayores las posibilidades de estrés.

Menos de 30 puntos:

- ✓ Usted no es candidato para el estrés. Tiene la suficiente fortaleza interior para evitar que las agresiones externas pongan en peligro su equilibrio psicológico. Suele ser optimista

y reacciona positivamente frente a los estímulos externos. La vida se le presenta como algo apasionante, un desafío en el que usted es capaz de triunfar.

De 30 a 48 puntos:

- ✓ No deje que las dificultades y agresiones del mundo externo influyan tanto sobre su equilibrio interior. La clave de la armonía con uno mismo no es obviar los problemas sino saber enfrentarlos. Aprenda a decir no y a poner límites a las exigencias que exceden su capacidad física y psicológica. No se puede hacer todo a la vez; evalúe cuáles son sus prioridades y atienda las que considere más importantes y gratificantes.

Más de 48 puntos:

- ✓ Es probable que esté sufriendo alguno de los síntomas del estrés: angustia, sensación de opresión física en el estómago, depresión, etcétera. Por eso, es imprescindible que haga un alto en el camino. Replantee sus hábitos de vida e introduzca las modificaciones que sean necesarias. Tal vez lo beneficie descubrir alguna actividad física o creativa que lo ayude a liberar tensiones.

TRABAJO EN EQUIPO.

El objetivo de impartir este tema es el de proporcionar los elementos básicos para que los empleados de cada una de las áreas puedan aunar esfuerzos para mejorar el desempeño laboral, el servicio al cliente y cumplir con los objetivos de la Institución. Se propone impartir este tema porque uno de los temas claves del Empowerment es crear equipos autodirigidos que respondan eficientemente a las demandas de sus puestos de trabajo.

Es importante que se fomente el trabajo en equipo porque cada uno de los esfuerzos individuales se une para lograr las metas y objetivos de una empresa. Un equipo con Empowerment usa el talento de todos sus miembros para crear mejores resultados, esta sinergia de mucha gente trabajando junta produce con frecuencia resultados impresionantes.

Según estudios realizados se ha comprobado que el ser humano es competitivo por naturaleza, es por ello que el trabajo en equipo busca fomentar actitudes en el equipo de la organización donde cada uno de los miembros deberá esforzarse por hacer las cosas bien, reconocer y aceptar los méritos de los demás, entregarse para que el trabajo sea más eficiente e identificarse con el grupo al cual se pertenece.

El trabajo en equipo es un grupo pequeño de personas que tienen conocimientos del proceso, del producto o del servicio así como la habilidad en las disciplinas para hacer mejoras y unir esfuerzos individuales para lograr metas en común. El Empowerment no puede existir a menos que sea apoyado por las resoluciones y actitudes individuales, en este sentido el trabajo en equipo busca que todo el grupo de trabajo interactúe entre sí, fomentando responsabilidades en cada uno de sus miembros. Trabajar en equipo implica un involucramiento de todos los empleados así como también de los Jefes y Superiores a lograr metas en beneficio de sí mismos y de la institución.

Un equipo con Empowerment es uno que se ve a sí mismo como una unidad, que sabe claramente hacia dónde se dirige y que comparte las cualidades centrales del trabajo: poder, habilidades, control, autoridad y recompensas.

Por esta razón se considera importante abordar el tema de trabajo en equipo en la estrategia de capacitación porque se busca integrar el grupo de trabajo, desarrollar sus habilidades así como también aprovechar al máximo sus destrezas.

Los temas a impartir son:

- ✓ Diferencia entre Grupo y Equipo.
- ✓ Funciones y ventajas de los equipos
- ✓ La toma de decisiones en equipo.
- ✓ Equipos autodirigidos.

SERVICIO Y ATENCIÓN AL USUARIO.

El objetivo de este tema es el de proporcionar a los empleados conceptos, técnicas y herramientas que les permitan evaluar y visualizar mejoras en su relación con los clientes externos e internos. Cada vez y con mayor frecuencia se escucha la preocupación que tienen las empresas por lograr la calidad en el servicio al cliente. Los tiempos han cambiado y vivimos ahora en una economía de SERVICIO; será la calidad del servicio que ofrezcan las empresas o instituciones lo que represente la ventaja ante la competencia o en nuestro caso el reconocimiento gubernamental en los años futuros. El cliente se está volviendo cada vez más exigente en cuanto a la calidad en el servicio por lo mismo es prioridad establecer una estrategia de servicio que logre diferenciar a esta institución de las demás instituciones públicas.

Por lo tanto el servicio al cliente es un punto que merece la atención de los directivos de las empresas; fomentando en los empleados esta cultura de servicio. Razón por la cual este tema se incluye dentro de la estrategia de capacitación.

Los temas a impartir son:

- ✓ El punto de vista del usuario.
- ✓ Concepto de servicio.
- ✓ Propósito de las empresas.
- ✓ Elementos básicos del servicio.
- ✓ Salude al usuario.
- ✓ Concédales valor a los usuarios.
- ✓ Pregunte necesidades.
- ✓ Escuche.
- ✓ Ayude al usuario.
- ✓ Entienda el problema.
- ✓ Identifique la causa.
- ✓ Analice las posibles soluciones.
- ✓ Resuelva el problema.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO.

El objetivo de este tema es que los empleados involucrados en el programa de Empowerment, no teman adaptarse a la nueva cultura organizacional propuesta. Todas las personas le temen al cambio y cuando se da un cambio a nivel organizaciones siempre hay reacciones tanto buenas como malas, en este caso el cambio que se lleva a cabo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es la aplicación del Empowerment como herramienta para eliminar enfermedades laborales, mejorar el desempeño del personal y satisfacer a los clientes. Este tipo de cambio no sucede de manera inmediata, las personas van construyendo lentamente una adaptabilidad a las demandas que les exige el ambiente laboral.

Las organizaciones se ven presionadas por fuerzas externas a cambiar debido a muchos factores, entre ellos se puede mencionar: acelerada, los clientes insatisfechos, la tecnología que cambia rápidamente, etc. Los empleados de la empresa deben aceptar y acoplarse a los cambios que se pueden dar a nivel organizacional, teniendo presente que todo es un beneficio para la institución y por ende para ellos.

Temas a impartir:

- ✓ Concepto de cambio
- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Técnicas para iniciar el cambio
- ✓ Cultura organizacional.

COMPROMISO CON LA EMPRESA.

El objetivo de impartir este tema es de fomentar a cada empleado la actitud de pertenencia e identificación con la empresa, logrando con esto que el empleado se identifique como un socio de la empresa. El compromiso con la empresa es fundamental si se desea que los empleados trabajen satisfactoriamente y además esto lo reflejen a los clientes. Un empleado comprometido con la empresa la siente propia y por ende cuida de sus intereses. Los empleados tienden a estar comprometidos con la empresa cuando se les permite realizarse en

el trabajo. En otras palabras desarrollar y emplear sus capacidades y talento hasta un grado máximo.

Para lograr que un empleado adquiriera este tipo de cultura organizacional la institución debe de enfocar parte de sus esfuerzos hacia ello. Para esto se hace necesario que la empresa ayude a sus empleados a alcanzar su máxima eficacia, esto se puede lograr levantando el ego de cada empleado y convencerlo de que ésta le va a ayudar a prosperar siempre y cuando la haga crecer y reconocer como una de las mejores instituciones públicas del país.

También es importante incentivar a los empleados, hacerlos sentir seguros y comprometidos con la empresa. Cuando la gente se haya en una atmósfera de confianza se arriesgará; sólo corriendo riesgos hay crecimiento y autoconfianza. De esta forma se puede lograr un compromiso con la empresa y reflejarlo a los clientes, recordando que clientes satisfechos hablan bien de la institución.

Temas a impartir:

- ✓ Significado de compromiso con la Empresa.
- ✓ Realización de los empleados en el trabajo
- ✓ Ambiente laboral, factor importante para adquirir un compromiso con la Empresa. La motivación, como parte del compromiso con la Empresa.
- ✓ Recompensas e incentivos

CALIDAD TOTAL

El objetivo de impartir este tema es comprender la dinámica humana y sistemática de la calidad en el desempeño laboral y en el servicio al usuario. Calidad es satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios; la calidad no es sinónimo de lujo. La competitividad de las Empresas no depende de la tecnología avanzada, sino del desarrollo del ser humano. La calidad se inicia con las acciones. Las dos principales causas del éxito de una organización son:

1. Lo que se hace

2. Cómo se hace

Calidad Total es hacer las cosas correctas en la forma correcta, haciendo las cosas bien desde la primera vez. La calidad total es una filosofía de trabajo, una metodología de trabajo, es trabajar en equipo. La calidad total es prevención, no Inspección. Por todo lo anterior se considera que es un tema clave en el desarrollo del Programa de Empowerment.

Los temas que se proponen desarrollar son los siguientes:

- ✓ Definición de Calidad Total
- ✓ Porqué introducir Calidad Total en la organización
- ✓ Calidad en el desempeño laboral y en el Servicio al cliente.
- ✓ Estructura de la calidad total.
- ✓ Principios de Calidad Total
- ✓ Herramientas de la calidad.

Quiénes estarán presentes en la capacitación:

- ✓ El consultor será el expositor de la capacitación.
- ✓ Los empleados serán los oyentes y participantes de la capacitación

En cada una de las capacitaciones el consultor les hará observaciones a los empleados de cómo están implementando su técnica y de cómo puede mejorarla.

MODELO A SEGUIR EN CADA UNA DE LAS CAPACITACIONES

TEMA/ACTIVIDAD	OBJETIVO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO
Bienvenida a empleados	Generar un ambiente de confianza	diálogo	El directivo dará palabras de bienvenida
Expectativas	Obtener nuevos conocimientos Compartir conocimientos	Lluvia de ideas	El conferencista preguntara a los empleados ¿Que esperan de la reunión?
Propósito e importancia de la capacitación	Transmitir a los empleados lo que se pretende realizar		El conferencista dará a conocer a los empleados la importancia de que ellos pongan en práctica esa técnica
Desarrollo de la capacitación	Exponer los puntos que ayudaran a la aplicación de la técnica	diálogo	El encargado de la conferencia les presentara a los empleados los métodos de trabajo que se pueden utilizar para ponerlas en práctica.
Participación activa del personal	Conocer las sugerencias y experiencias que den los empleados	Lluvia de ideas y dialogo	-Darle la oportunidad al personal para que participe en las sugerencias y que expresen las dudas que tengan -Se deben poner de acuerdo en las acciones de seguimiento
Reflexión y compromisos	Reflexionar y establecer compromisos	Exposición dialogada	-Reflexionar sobre La importancia que tiene la técnica. -La responsabilidad que tienen los empleados y el directivo
Despedida	Animar al personal	Palabras de despedida	Agradecimientos por la colaboración de los empleados y animarlos a que sigan participando de manera conjunta y que sigan cumpliendo con los objetivos.

Elaborado por: Félix Villacís

SEGUNDA ETAPA

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DE OPERACIÓN

El objetivo de esta etapa es el de reorganizar el trabajo que realiza el personal de cada una de las áreas de la institución.

POLÍTICAS PARA LA INTERACCIÓN DEL EQUIPO CON LA EMPRESA.

Los equipos de trabajo al poner en marcha el Programa de Empowerment deben guiarse por las siguientes políticas:

- ✓ Los empleados que conformen los equipos de trabajo deberán tener como principales objetivos hacer su labor bien desde la primera vez y por ende la satisfacción del cliente, logrando con ello ser más competitivos.
- ✓ Evaluación del desempeño de cada uno de los empleados de las diferentes áreas.
- ✓ Todo el personal de la institución deberán tener reuniones semanales con el Comité de Seguridad y Salud para retroalimentarse sobre la puesta en marcha del programa de Empowerment.
- ✓ Cada área de la institución debe contar con un documento en el cual se resuma la Estrategia de Capacitación con el fin de orientar en el desarrollo del Programa de Empowerment tanto a los nuevos como antiguos empleados.

ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO.

Esta estrategia consiste en la conformación de los equipos de trabajo compuestos por el personal de cada área. Cada equipo debe estar integrado por 3 empleados como mínimo y 5 como máximo. Esta estrategia tiene como objetivo unificar los esfuerzos individuales multiplicando la eficiencia en el trabajo.

ACTIVIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO



Estos equipos deben desarrollar los siguientes valores:

AUTORIDAD: se considera que estos grupos son más efectivos porque las personas trabajan mejor y son más productivas cuando se siente que controlan su área de trabajo. Es por esto que son llamados equipos con Empowerment porque poseen autoridad y dominio sobre las decisiones que han de tomar en su área de trabajo.

PROPIEDAD: es decir que estos equipos deben tener un sentido de pertenencia hacia la Institución, sabiendo que contribuyen al mejoramiento de la imagen de la empresa.

RESPONSABILIDAD: estos equipos deben adquirir el compromiso de la óptima realización del trabajo y responder solidariamente en los éxitos y trabajo del equipo.

PODER: es el tener la capacidad de influir en las opiniones de otras personas o grupo.

RECOMPENSA E INCENTIVOS: la empresa debe recompensar e incentivar a los equipos de trabajo con Empowerment por el cumplimiento de las metas de la Institución. Las recompensas deberán ser primordialmente a nivel de equipo, aunque también es bueno la recompensa individual para aquellos empleados sobresalientes.

Algunos de los ejemplos de recompensas e incentivos para los equipos son:

- ✓ Premio al empleado del mes
- ✓ Premio al empleado del año
- ✓ Celebración de cumpleaños
- ✓ Premio al mejor equipo del mes.
- ✓ Capacitación específica.
- ✓ Premio por puntualidad
- ✓ Actividades socioculturales.
- ✓ Premios para vacaciones
- ✓ Pago de bonificaciones
- ✓ Bonos de supermercado
- ✓ Seguridad laboral
- ✓ Premio anual al empleado que no tenga faltas ni retardos
- ✓ Hacer que el empleado se sienta identificado con la empresa

Nota: Si el gerente piensa que existen otros factores importantes que no están en esta lista, puede añadirlos.

ESTRATEGIA DE INFORMACIÓN COMPARTIDA.

Esta Estrategia es básica en el Programa de Empowerment, porque se pretende que exista una comunicación compartida entre los Jefes y Empleados de la Institución. Empleados bien informados asegurarán a la Empresa que éstos puedan brindar información seria y correcta a los clientes que soliciten los servicios. Por lo tanto el empleado debe estar bien informado

sobre todas las decisiones, que se toman en la Institución, ejemplo: Nuevos servicios a brindar, misión y visión de la Institución, y a quién acudir ante una dificultad.

Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar a los empleados; los empleados que carecen de información, no pueden actuar con responsabilidad. Se programa reuniones semanales con todos los equipos de trabajo, en los cuales se comparte la información relacionada con la Institución, así como la experiencia vivida en la puesta en marcha del Programa de Empowerment.

TERCERA ETAPA

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE INSPECCIÓN Y CONTROL.

El objetivo de esta etapa es el de supervisar el buen desarrollo de la segunda etapa del programa de Empowerment.

ESTRATEGIA DE MONITOREO.

El Empowerment se aplica mejor en una atmósfera de apertura, buenas comunicaciones y mucha confianza. Las personas necesitan sentirse parte de la empresa, saber que son importantes para el desarrollo de la misma; y esto nunca se logrará con unos Jefes, Gerentes y Directivos que solamente permanezcan encerrados en sus oficinas. He aquí la importancia de esta Estrategia de Monitoreo, la cual pretende acortar líneas de comunicación entre los niveles de la empresa, romper las barreras y desarrollar una mayor comprensión y cohesión en la empresa.

Con la Estrategia de Monitoreo todo el Comité de Seguridad y Salud deberá de monitorear que el Proceso de Empowerment Estratégico se esté llevando a cabo. Pero no solamente ellos deberán de monitorear también es importante que tanto el Presidente de la Institución como

el Consejo Directivo lleven a cabo la Estrategia de Monitoreo para lograr infundir confianza en los empleados y demostrar con esto que también la Alta Gerencia se encuentra involucrada en el Programa de Empowerment. Esta Estrategia de Monitoreo se añade a una cultura de cambio.

Los monitoreos por parte del Comité de Seguridad y Salud se llevan a cabo diariamente a cualquier hora para observar la forma en que se está llevando a cabo el Programa de Empowerment; los aspectos a evaluar por el Comité de Seguridad y Salud son:

- ✓ Entrada y salida del personal
- ✓ Saludo y despedida (sonrisa)
- ✓ Atención y amabilidad
- ✓ Contacto visual
- ✓ Portación del Gafete, para una mejor identificación del empleado.
- ✓ Tiempo y eficiencia
- ✓ Continuidad en el servicio
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Arreglo personal

ESTRATEGIA DE RETROALIMENTACIÓN.

La Estrategia de Realimentación deberá llevarse a cabo para aprender del comportamiento y actuación que cada uno de los empleados de las diferentes áreas tengan en la puesta en marcha del Programa de Empowerment.

El objetivo es que después de llevar a cabo el trabajo en equipo y aplicar la estrategia de delegación y todo lo que implica el Programa de Empowerment; hay que evaluar cómo se está trabajando.

Al evaluar esto se concluye con aquellos aspectos que se deberán cambiar y aquellos que se mantienen. De esta forma el equipo se fortalece aprendiendo de sus errores y mejorando cada vez más sus respectivos trabajos.

La Estrategia de Realimentación se lleva a cabo de dos formas:

a) Interna: Semanalmente el líder de cada equipo se reúne con los demás miembros para evaluar el trabajo. Todo esto en base al cumplimiento de los objetivos del Programa de Empowerment. Todos los miembros de los diferentes equipos tienen la oportunidad de expresar sus inquietudes y de esta forma enriquecer el proceso de Empowerment.

b) Externa: La retroalimentación externa se lleva a cabo involucrando a los clientes o usuarios que visitan la Institución. La metodología a seguir será realizar una pequeña encuesta a los clientes, preguntándoles aspectos sobre la atención y servicio que han recibido, si se les han resuelto sus problemas y en cuanto tiempo. De esta forma se sondea la percepción que ellos tienen de la puesta en marcha del Programa de Empowerment.

La Realimentación Interna y Externa son importantes y útiles porque son las que reflejan el resultado de las acciones del Programa de Empowerment. Para obtener empowerment es indispensable que se evalúe la actuación del equipo de trabajo y de la empresa, para así desarrollar al máximo sus habilidades, mejorando el desempeño del personal y satisfaciendo de esta forma a los clientes.

ESTRATEGIA DE RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS.

Esta estrategia consiste en otorgar recompensas y reconocimientos a aquellos empleados que se han distinguido a lo largo del desarrollo del programa de Empowerment Estratégico.

TABLA N° 17 Metodología:

INCENTIVO	DESCRIPCIÓN	BENEFICIO	FORMA DE APLICAR
Premio al mejor equipo del mes	Este es un reconocimiento el cual se entrega al equipo de trabajo con mejor desempeño laboral en la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleado altamente motivado. • Crea ambiente en el que los empleados se esfuercen más por conseguir las metas 	Se llevará a un almuerzo al mejor restaurant de la ciudad a todo el equipo de trabajo ganador, los ganadores se publicará en los boletines informativos, este se aplicará para todo el personal de cada área de la institución.
Premio al empleado del año	Este reconocimiento se entregará al empleado que se destaque todo el año por el desarrollo en sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado se sentirá reconocido y valorado por todo el esfuerzo realizado para la Institución. 	Para este reconocimiento participarán todos los miembros de la institución, la elección del empleado será hecha por los altos directivos, y esta dependerá de los valores más importantes que debe tener un empleado. Se entregará trofeo y se evaluará la entrega de un bono por parte de la institución.
Celebración de cumpleaños	Se realizara una pequeña celebración a la hora del almuerzo,	<ul style="list-style-type: none"> • Buscara unir al personal. • El empleado se sentirá querido por la empresa. 	Pequeña celebración a la hora de almuerzo, participando todo el personal de la empresa. Se realizara una vez al mes y se celebrara el cumpleaños de todos los empleados que cumplen año ese mes.
Capacitación especiales	Son capacitaciones dependiendo el área en que trabaje el empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Crear más habilidades y desarrollo en el personal. 	Las capacitaciones se realizarán dependiendo las necesidades que observe el Comité de Seguridad y Salud o el jefe de cada área

Elaborado por: Félix Villacís

CUARTA ETAPA

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA.

El objetivo de esta etapa es evaluar a los participantes del Programa de Empowerment (Directivos y equipos de trabajo), para medir el desarrollo de cada empleado y proporcionar la base para hacer los ajustes que sean necesarios; todo esto después de finalizados la segunda y tercera etapa. La manera en la que se llevará a cabo esta evaluación es de 3 formas:

La Observación Directa: Por medio de la cual se medirá la participación y el entusiasmo por parte del personal involucrado. Esta observación directa se llevará a cabo a través de la estrategia de Monitoreo, la cual se realizará diariamente por el Comité de Seguridad y Salud. Los cuales poseen parámetros para evaluar al personal de las diferentes áreas Dichos parámetros se presentan en una hoja de evaluación del desempeño. (Ver guía en anexos Cuadro No. 1)

Discusión abierta entre Jefes y empleados: Permitiendo la retroalimentación de información para hacer los ajustes necesarios en la 2ª. Y 3ª. Etapa. Esta se lleva a cabo en reuniones semanales entre el Jefe y el Personal de cada área; los aspectos a considerar son los siguientes: Cada uno de los empleados da sugerencias para la mejora del desempeño y del servicio al cliente. Compartir las experiencias que cada uno de los empleados ha tenido en la puesta en marcha del Programa de Empowerment.

Por su parte el Jefe anota todo lo expuesto por el personal a su cargo y lo transmite al Comité de Seguridad y Salud y de esta forma hacer los cambios necesarios en la implementación del Programa.

Cuestionario a aplicar por parte del consultor para medir la eficacia con respecto a la aplicación del plan sobre técnicas de Empowerment en los empleados.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EMPLEADOS

Las siguientes preguntas nos permitirán evaluar si se ha logrado llegar a una eficacia en el desempeño del recurso humano, por medio de un cuestionario que será elaborado sobre las técnicas de Empowerment.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN SOBRE LA EFICACIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.		
Nombre:		Puesto:
Motivo de medición:		
Fecha de aplicación de plan sobre técnicas de Empowerment:		
Fecha de aplicación de cuestionario de evaluación:		
Objetivo: medir si se logro la eficacia en el desempeño del recurso humano.		
Descripción: Medir la eficacia en los empleados, a través de una serie de características en base a los resultados (Equipos de trabajos, independencia, comunicación, clima organizacional, información, solución de problemas, toma de decisiones, eficacia, relaciones interpersonales, participación, actitud de colaboración). Este cuestionario lo aplicara el consultor a cada empleado de la empresa.		
Instrucciones: Marque en la casilla correspondiente para indicar el nivel de la eficacia y ubique los puntos correspondientes al lado.		
Estimaciones: E: Excelente: implica que el plan sobre técnicas de Empowerment logro de eficacia en el desempeño de los empleados en dicha área, siendo superior al resto.		

MB: Muy Bueno: implica que se logro una la eficacia alta, pero existen niveles mayores.
B: Bueno: Grado de eficacia aunque es mínima se considera competente.
NM: Necesita mejorar: Grado de eficacia que se obtuvo es deficiente.
D: Deficiente: Resultados no aceptables y que requieren una mejoría urgente, no se observo la eficacia con la aplicación de plan sobre técnicas de Empowerment.

Desarrollo del cuestionario:

Nº	Factores Generales	Escala de estimación			Comentarios
1	Equipos de trabajo: los empleados se acoplaron con facilidad a equipos de trabajo, utilizando el talento de todos los participantes y buscando las metas de equipo.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	
2	Independencia: Grado en que los empleados realizan sus actividades sin ameritar supervisión, solucionan problemas y toma de decisiones oportunas.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	
3	Comunicación: Se han mejorado los canales de comunicación y se han roto barreras que existían entre el gerente y los empleados.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	

4	Clima organizacional: Se ha mejorado el ambiente de trabajo, aumentando la confianza y contacto con todos los empleados de la empresa.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	
5	Información: La información que se les otorga de la empresa es bien utilizada en el desempeño laboral y muestran iniciativa en opinión en los nuevos planes.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	
6	Solución de problemas: Es capaz de resolver los problemas que se presentan en el desarrollo de sus actividades.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	
7	Toma de decisiones: Se muestran con iniciativa a participar en la toma de decisiones de la empresa y ser jugadores de los nuevos planes.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	

8	Eficacia: Logra los objetivos establecidos con el menor uso de los recursos y en un tiempo efectivo.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	
9	Productividad: el empleado a aumentado los índices estándares de productividad y calidad al desarrollar el desempeño laboral	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	
10	Responsabilidad: El empleado es mas responsable en su puesto de trabajo, se siente motivado y se cree el dueño del puesto.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	
11	Atención al cliente: Ofrece el servicio esperado con rapidez eficiencia y cortesía, recomendando las alternativas. Mantiene a sus clientes informados.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	
12	Compromiso: Demuestra compromiso con las metas de la empresa, de su área y personales. Enfatiza lo positivo de su organización.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	

13	Orientado a los resultados: Demuestra auto-motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	
14	Desarrollo profesional: Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para su actualización.	E __ MB __ B __ NM __ D __	10 - 8.5 8.4 - 7 6.9 - 5.5 5.4 - 4 3.9 - 2.5	Puntos	

Elaborado por: Félix Villacís

Interpretación de la puntuación:

Al sumar la puntuación de cada una de las catorce escalas y comparar el total con la interpretación siguiente:

- ✓ 140 – 119: Es la puntuación más alta, muestra los cambios que ha producido el plan de técnicas de Empowerment y el logro de la eficacia en el desempeño que ejecuta el empleado.
- ✓ 118 – 77: La puntuación muestra que los empleados tiene altas condiciones de eficacia y que cumplen de una aceptable manera las actividades de la empresa.
- ✓ 76 – 35: Muestra la puntuación más baja, por lo que se recomienda realizar cambio urgente en el empleado.

















QUINTA ETAPA: SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA.

El objetivo de esta etapa es proporcionarle continuidad al programa de Empowerment después de finalizar la evaluación y de hacer las correcciones necesarias que se hacen al respecto y se deberá continuar con el programa realizando nuevamente todas las Estrategias de la 2ª, 3ª y 4ª Etapa, de esta forma se logrará crear una nueva cultura de mejora del desempeño laboral y del servicio al cliente.

6.7.6 PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA		COSTO	RESPONSABLE
			inicio	fin		
Desarrollar en el personal del IESS la implementación del Empowerment y el cambio que iniciará con este en la Institución.	Poner a disposición del personal material con información sobre Empowerment.	-Preparación de material didáctico para las capacitaciones.	10/06/15	10/06/15	\$ 850,00	Directora Provincial y jefe de Talento Humano
		-Contratación de servicios profesionales.	17/06/15	17/06/15	\$ 350,00	
		-Curso de introducción sobre el Empowerment.	19/06/15	19/06/15	\$ 900,00	
Llevar a cabo capacitaciones constantes que permita a los colaboradores desarrollar sus habilidades, logrando con esto mayor eficiencia en el desenvolvimiento de sus labores.	Seleccionar y contratar profesionales especializados en estos temas para que así el personal pueda absorber los mensajes y sienta satisfacción de trabajar con Empowerment, para evitar que su salud se afecte por su trabajo.	-Capacitación sobre comunicación.	24/06/15	24/06/15	\$ 850,00	Directora Provincial y jefe de Talento Humano
		-Capacitación sobre trabajo en equipo.	29/06/15	29/06/15	\$ 850,00	
		-Capacitación sobre motivación	30/06/15	30/06/15	\$ 850,00	
		-Elaboración de reconocimientos para los mejores equipos y empleados.	Fin de cada mes		\$ 380,00	
Facultar autoridad y responsabilidad a los asistentes de cada área del IESS para lograr el empoderamiento.	Proporcionarle mayor poder al personal, lo que les permitirá sentirse motivados y mejorará su trabajo.	-Instrucciones acerca de responsabilidad y autoridad.	03/07/15	03/07/15	\$ 250,00	Directora Provincial y jefe de Talento Humano
Aplicar cada etapa del Empowerment para llegar a la implementación del mismo en el IESS.	Exponer detalladamente al personal sobre las etapas del Empowerment, para no causar presión ni mucho menos confusión en sus actividades.	-Puesta en marcha de las etapas			\$ 250,00	Directora Provincial y jefe de Talento Humano
		-Aplicación del test para evaluar conocimientos.	09/07/15	09/09/15	\$ 280,00	
		-Seguimiento y control	19/08/15	19/09/15	\$ 280,00	
			10/06/15	31/09/15		

6.7.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

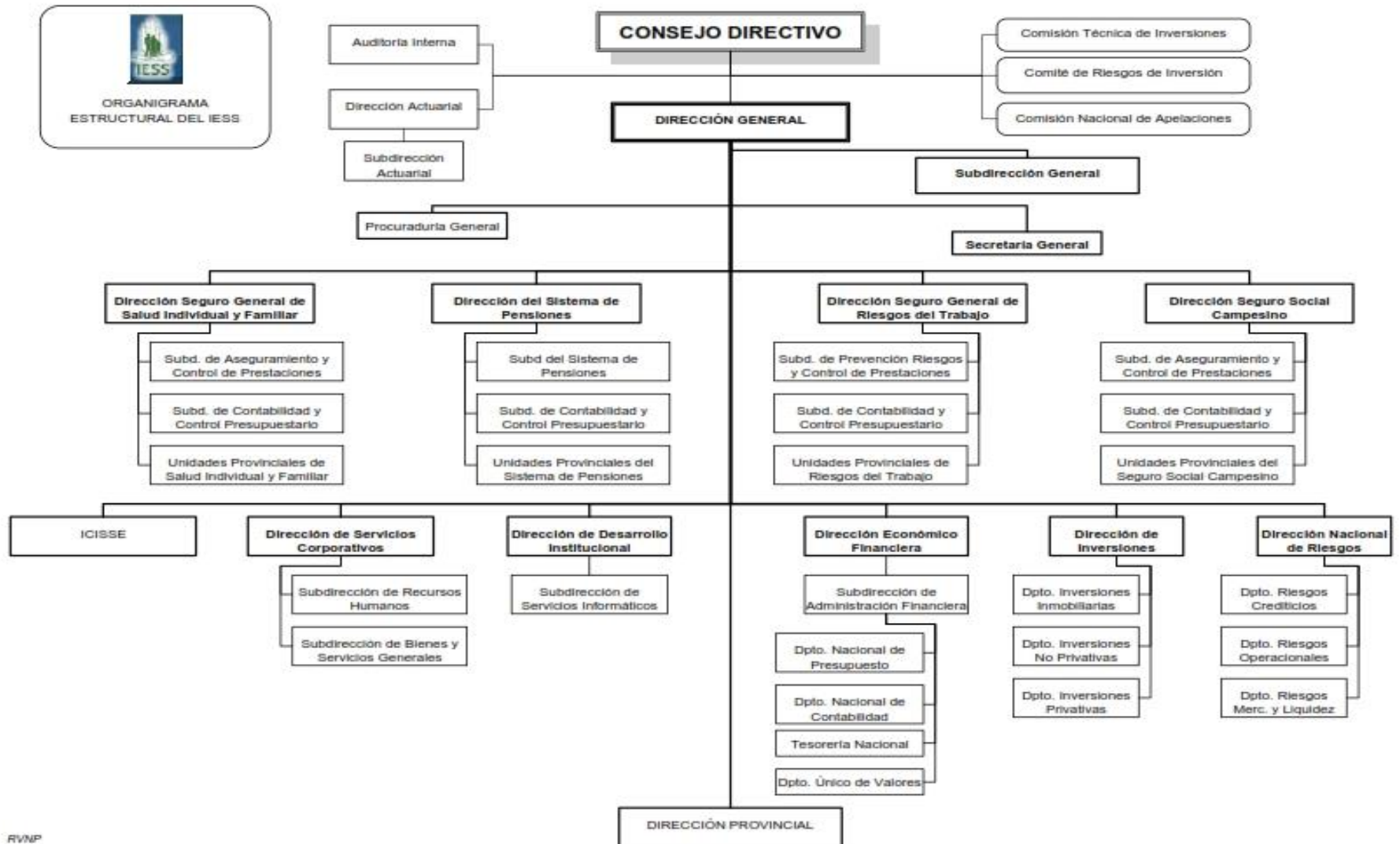
Actividades	Responsable	2015			
		Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Presentación de la propuesta acerca de la implementación del Empowerment en el IESS	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Autorización del proyecto por parte de las autoridades	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Preparación de material didáctico para las capacitaciones.	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Contratación de servicios profesionales.	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Curso de introducción sobre el Empowerment.	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Capacitación sobre comunicación.	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Capacitación sobre trabajo en equipo	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Capacitación sobre motivación	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Elaboración de reconocimientos para los mejores equipos y empleados.	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Instrucciones acerca de responsabilidad y autoridad.	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Puesta en marcha de las etapas	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Aplicación del test para evaluar conocimientos.	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				
Seguimiento y control	Directora Provincial y jefe de Talento Humano				

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Tanto la Directora Provincial como el Jefe del Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tendrán la responsabilidad directa del cargo y la coordinación con todos los colaboradores de la institución, en cuanto al inicio, desarrollo y establecimiento del plan de acción y sus actividades en el tiempo, el plan se ajustará a los requerimientos del IESS, la revisión del plan será constante y permanente del plan.

Todos los colaboradores estarán involucrados en las actividades encaminadas a implementar la técnica del Empowerment en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), junto con la coordinación de la dirección provincial y el departamento del talento humano.

6.8.1 ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL “IESS”



RVMP

6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Se realizará el monitoreo de las actividades que constan en el plan de acción, como un proceso de seguimiento y control permanente con el fin de anticipar eventualidades que se puedan presentar en el programa para así implementar correctivos a través de acciones que nos lleven por el camino correcto, con el fin de asegurar y garantizar la plena ejecución de la propuesta de conformidad con lo proyectado para el cumplimiento de los objetivos planteados.

PREGUNTAS	BÁSICAS
¿Quiénes solicitan evaluar?	Directora provincial y jefe de talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
¿Por qué evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta.
¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta durante el periodo de ejecución.
¿Qué evaluar?	El impacto ocasionado a los empleados de la institución.
¿Quién evalúa?	Jefe de Talento Humano de la Institución
¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Utilizando un proceso técnico que sirva como guía para la evaluación.
¿Con qué evaluar?	Se evaluará a través de instrumentos de medición como test, encuesta y observaciones directas según el caso.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Félix Villacís

BIBLIOGRAFÍA

- BONACHE, J. Y. (2006). Dirección de Personas. Edit. David Fayerman. Madrid - España: PEARSON EDUCACION.
- BRITOS, F. (2012). Pruebas psicolaborales y manipulación en el mundo del trabajo. Culiacán - México: VADENUEVO N° 28.
- Conduetuempresa. (01 de mayo de 2012). conduetuempresa. Obtenido de conduetuempresa: <http://blog.conduetuempresa.com/2012/05/empowerment-herramienta-de-gestion-en.html#.VRtm2PmG-P9>
- COYNE, I., & GARVIN, F. (2013). Relaciones con los empleados y la motivación. Psicología del Trabajo y el Trabajo: La integración de teoría y práctica. Salvia. Ohio - Estados Unidos: Lewis, Zibarris .
- CUESTA, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá - Colombia: María del Pilar Osorio.
- CULBERTSON, B., & HUFFCUTT, A. (2013). Introducción y evaluación empírica de ejecutivo que funciona como un predictor del desempeño Laboral. Illinois - Estados Unidos: Psych Diario.
- CZUBA, C. E. (2010). En D. Comunitario. Connecticut, Estados Unidos: Cooperative Extension System.
- Chen, H., & Chen, Y.-C. (2008). The impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment. Taiwan: Public Personnel Management.
- CHIAVENATO, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Trad. Pilar Mascaró Sacristan. México D.F.: Mc Graw - Hill.
- DESSLER, G. Y. (2011). Administración de Recursos Humanos. Trad. Leticia Pineda y Víctor Campos, edit. Guillermo Domínguez. México, D.F.: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- DOLAN, S., CABRERA, R., JACKSON, S., & R., S. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid- España.: Mc Graw – Hill/Interamericana.

- ENGEL, D. (30 de junio de 2010). slideshare. Obtenido de slideshare: <http://es.slideshare.net/FELINO97ICG/empowerment-4646830>
- FARH, C. C., SEO, M.-G., & TESLUK, P. E. (2012). "La inteligencia emocional, el trabajo en equipo eficaz, y el desempeño laboral: El papel moderador de Contexto de empleo". Maryland - Estados Unidos: Journal of Applied Psychology.
- FINCOWSKY, & ENRIQUE B. Y KRIEGER, M. (2011). Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. Edit. Guillermo Domínguez Chávez. Juárez-México, D.F.: PEARSON EDUCACION.
- GOLDSMITH, M. (2014). 4 Managerial Strategies for Better Employee Empowerment. Kentucky, Estados Unidos: Geoffroy de Lestrangle.
- GÓMEZ, P. (2007). Como aplicar los Recursos Humanos. Buenos Aires- República de Argentina: Valletta Ediciones.
- Jáimez, M. J., & Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. Granada: Spanish Journal of Psychology.
- LAHEY, B. (2007). Introducción a la Psicología. Trad. María Elena Ortiz Salinas, Emmanuel Greco Posadas. México, D.F.: McGraw – Hill.
- LUTHANS, F. (2008). Comportamiento Organizacional. Trad. Miguel Ángel Sánchez Carrión, edit. Marcela Rocha. México, D.F. : McGraw – Hill.
- MONDY, R. W. (2010). Administración de Recursos Humanos. Trad. Jaime Gómez, edit. Guillermo Domínguez. México D.F.: PEARSON EDUCACION, S.A.
- MORRIS, C., & MAISTO, A. (2010). Psicología Rad. María Elena Ortiz Salinas. México D.F.: Pearson educación.
- MUCHINSKY, P. (2007). Psicología aplicada al trabajo. Trad. Jorge Alberto Velázquez Arellano, edit. Rocío Cabañas Chávez. México, D.F.: Internacional Thomsom Editores.
- NEWSTROM, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. México D.F.: McGraw – Hil.
- NEWSTROM, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo 357, 361 México, D.F McGraw – Hil. México, D.F.: McGraw – Hil.

- NEWSTROM, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. Trad. Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones, edit. Marcela Rocha. México, D.F. : McGraw – Hill.
- PORRET, M. (2010). Gestión de personas, Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones. . Madrid - España: ESIC.
- ROBBINS, S. P. (2004). (2009). Comportamiento Organizacional. Trad. Javier Enríquez Brito, edit. Pablo Miguel Guerrero Rosas. México, D.F.: PEARSON EDUCACION.
- ROBBINS, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional. Trad. Javier Enríquez. México D.F.: PEARSON EDUCACION.
- RODRÍGUEZ, J. (2007). Administración Moderna de Personal. México D.F.: Cengage learning.
- RUIZ, C. (2013). Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales, 4th Ed. Barcelona: Masson.
- RUIZ, C., GARCÍA, A., DELCLÓS, J., & BENAVIDES, F. I. (2007). Salud laboral; conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Barcelona – España.: ELSEVIER- MASSON, S.A.
- SCOTT, C., & JAFFE, D. (2002). Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México, D.F.: Editorial Iberoamericana.
- SCHERMERHORN, J., HUNT, J., & OSBORN, R. (2004). Comportamiento Organizacional. Trad. María Teresa García Arroyo. México, D.F.: LIMUSA, S.A.
- TRAJANO, O. (2008). Evaluación epidemiológica de la invalidez total. Cuba: Hill.
- WERTHER, W. Y. (2008). Administración de Recursos Humanos. Trad. Joaquín Mejía, edit. Marcela Rocha. México D.F.: McGraw – Hill.

ANEXOS

**MATRIZ DE TRIPLE IMPACTO
O DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**

RISGOS		FACTORES ERGONÓMICOS	FACTORES PSICOSOCIALES
Consumo de alimentos no garantizados	Alergenos de origen vegetal o animal	sobreesfuerzo físico	
		levantamiento manual de objetos	
		movimiento corporal repetitivo	
		Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	
		uso inadecuado de pantallas de visualización PVDs	
		turnos rotativos	
		trabajo nocturno	
		trabajo a presión	
		alta responsabilidad	
		sobrecarga mental	
		minuciosidad de la tarea	
		trabajo monótono	
		inestabilidad en el empleo	
		déficit en la comunicación	
		inadecuada supervisión	
		relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas	
		desmotivación	
		desarraigo familiar	
		agresión o maltrato (palabra y obra)	
		trato con clientes y usuarios	
		amenaza delincuencia	
		inestabilidad emocional	
		manifestaciones psicosomáticas	

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO: Recolectar información primaria con el propósito de buscar una solución para eliminar el estrés negativo de la Institución.

INDICACIONES: La siguiente información que será objeto de estudio para la solución de un problema, por favor sea sincero(a).

Marque una alternativa.

I.- INFORMACIÓN GENERAL

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Empresa: Pública

Calles Castillo y Bolívar /Ambato - Tungurahua.

II.- BLOQUE DE PREGUNTAS:

1. ¿Con qué frecuencia reciben estímulos los empleados por parte de la Institución?

- ✓ Frecuentemente ()
- ✓ Regularmente ()
- ✓ En ocasiones ()
- ✓ Rara vez ()
- ✓ Nunca ()

2. ¿Se mide el nivel de estrés en la empresa?

- ✓ Frecuentemente ()
- ✓ Regularmente ()
- ✓ En ocasiones ()
- ✓ Rara vez ()
- ✓ Nunca ()

3. De las siguientes opciones ¿Cuáles son las notables consecuencias del estrés?

(Marque una o varias alternativas)

- ✓ Ausencia en el puesto de trabajo. ()
- ✓ Rotación del personal. ()
- ✓ Escaso compromiso con la institución. ()
- ✓ Violencia en el centro de trabajo. ()
- ✓ Bajo rendimiento. ()

4. ¿Presenta síntomas conductuales usted actualmente?

- ✓ Si ()
- ✓ No ()

5. ¿Cuál de estas causas cree usted que están provocando estrés en la institución?

(Marque una o varias alternativas).

- ✓ Políticas y estrategias de la institución ()
- ✓ Poco tiempo para terminar con sus tareas ()
- ✓ Iluminación ()
- ✓ Ruido ()
- ✓ Ventilación ()
- ✓ Compañeros de trabajo ()

6. ¿Cómo es la colaboración recíproca entre compañeros de trabajo?

- ✓ Excelente ()
- ✓ Muy bueno ()
- ✓ Bueno ()
- ✓ Regular ()
- ✓ Malo ()

7. ¿Piensa usted que los factores externos están perjudicando a su rendimiento laboral?

- ✓ Si ()
- ✓ No ()

8. ¿La Institución utiliza técnicas para reducir el estrés?

- ✓ Siempre ()
- ✓ Casi siempre ()
- ✓ Algunas Veces ()
- ✓ Casi Nunca ()
- ✓ Nunca ()

9. ¿En la Institución donde labora usted, realizan un control sobre el desempeño del personal?

- ✓ Siempre ()
- ✓ Casi siempre ()
- ✓ Algunas Veces ()
- ✓ Casi Nunca ()
- ✓ Nunca ()

10. ¿Cómo califica usted la evaluación de desempeño del empleado que realiza la Institución?

- ✓ Excelente ()
- ✓ Muy bueno ()
- ✓ Bueno ()
- ✓ Regular ()
- ✓ Malo ()

11. ¿Considera que la institución crea un clima laboral apto para pasar la jornada de trabajo?

- ✓ Siempre ()
- ✓ Casi siempre ()
- ✓ Algunas Veces ()
- ✓ Casi Nunca ()
- ✓ Nunca ()

12. ¿Señale qué método aplica la Institución para evaluar el desempeño laboral?

- ✓ Método informal (criterios personales) ()
- ✓ Método formal (empleo de técnicas) ()

13. ¿En la empresa donde labora usted, quien es el responsable de la evaluación de desempeño?

- ✓ El órgano de talento humano ()
- ✓ Supervisor inmediato ()
- ✓ Autoevaluación ()
- ✓ Compañeros de trabajo ()
- ✓ Comisión de evaluación de desempeño ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

MODELO DEL DIPLOMA AL EMPLEADO O EQUIPO DEL MES



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

PREMIO AL EMPLEADO O EQUIPO DEL MES

Tiene el Honor de conceder a

NOMBRE DEL EMPLEADO O EQUIPO

Por sus resultados excepcionales y su continua contribución con la institución
durante el mes

Directora Provincial

Jefe Talento Humano

Elaborado Por: Félix Villacís

Distribución Chi Cuadrado

Lind 2015

DISTRIBUCIÓN χ^2

Grados de libertad	Probabilidad										
	0.95	0.90	0.80	0.70	0.50	0.30	0.20	0.10	0.05	0.01	0.001
1	0.004	0.02	0.06	0.15	0.46	1.07	1.64	2.71	3.84	6.64	10.83
2	0.10	0.21	0.45	0.71	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	9.21	13.82
3	0.35	0.58	1.01	1.42	2.37	3.66	4.64	6.25	7.82	11.34	16.27
4	0.71	1.06	1.65	2.20	3.36	4.88	5.99	7.78	9.49	13.28	18.47
5	1.14	1.61	2.34	3.00	4.35	6.06	7.29	9.24	11.07	15.09	20.52
6	1.63	2.20	3.07	3.83	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	16.81	22.46
7	2.17	2.83	3.82	4.67	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	18.48	24.32
8	2.73	3.49	4.59	5.53	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	20.09	26.12
9	3.32	4.17	5.38	6.39	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	21.67	27.88
10	3.94	4.86	6.18	7.27	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	23.21	29.59
	No significativo								Significativo		

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL



**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
DRA. LORENA TORRES – DIRECTORA PROVINCIAL DE CONTABILIDAD DEL IESS**



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



ÁREA LEGAL

