

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tema “Las actividades repetitivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua”

Trabajo de investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano

Autor: Ingeniero Juan Manuel Armendáriz Larreátegui

Directora: Ingeniera Jaqueline del Pilar Hurtado Yugcha, Magíster

Ambato – Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, *presidido por Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr. Presidente del Tribunal, e integrado por los señores: Ingeniero, Raúl Francisco Villalba Miranda, MBA.; Doctor, Jorge Francisco Abril Flores, Magíster; Ingeniero, Edwin Alberto Lara Flores, Magíster;* designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “*Las actividades repetitivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua*”, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Juan Manuel Armendáriz Larreátegui , para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Raúl Francisco Villalba Miranda, MBA.
Miembro del Tribunal



Dr. Jorge Francisco Abril Flores, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. Edwin Alberto Lara Flores, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

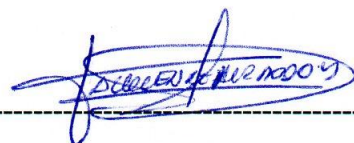
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Las actividades repetitivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua”, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Juan Manuel Armendáriz Larreátegui, Autor bajo la Dirección de la Ingeniera Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha, Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniero Juan Manuel Armendáriz Larreátegui

c.c.:180447076-1

AUTOR



Ingeniera Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha, Magíster

c.c.:180302263-9

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniero Juan Manuel Armendáriz Larreátegui
c.c.1804470761

Tabla de Contenidos

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
AGRADECIMIENTO	ix
DEDICATORIA	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiii
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	16
1.1 Tema	16
1.2 Planteamiento del problema.....	16
1.2.1 Contextualización	16
1.2.2 Análisis Crítico.....	21
1.2.2.1 Árbol de problemas.....	20
1.2.3 Prognosis	23
1.3 Formulación del problema	24
1.3.1 Preguntas directrices	24
1.3.2 Delimitación de contenido.....	25
1.4 Justificación	25
1.5 Objetivo General.....	26
1.5.1 Objetivos Específicos	26
CAPITULO II	27
MARCO TEORICO	27
2.1 Antecedentes investigativos	27
2.2 Fundamentación Filosófica	31
2.3 Fundamentación Epistemológica.....	32
2.4 Fundamentación Ontológica	32
2.5 Fundamentación Axiológica.....	33
2.6 Fundamentación Legal	33
2.7 Categorías Fundamentales.....	35
2.8 Marco conceptual Variable Independiente	36
2.8.1 Actividades repetitivas	36
2.8.2 Monotonía laboral	40
2.8.2.1 Cansancio y estados similares al cansancio	41
2.8.3 Satisfacción Laboral	47
2.8.4 Comportamiento Organizacional.....	50
2.9 Marco Conceptual Variable Dependiente.....	53

2.9.1 Desempeño Laboral	53
2.9.2 La comunicación en el trabajo	57
2.10 Hipótesis.....	59
2.11 Señalamiento de las variables	66
2.11.1 Variable Independiente	66
2.11.2 Variable Dependiente	66
CAPITULO III	67
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	67
3.1 Enfoque	67
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	68
3.3 Nivel o tipo de investigación	69
3.4 Población y muestra	70
3.4.1 Población.....	70
3.4.2 Muestra	71
3.5 Operacionalización de las variables.....	74
3.6 Recolección de la información	76
3.6.1 Plan de recolección de la información.....	76
3.7. Procesamiento y Análisis.....	78
3.7.1. Plan de procesamiento de información	78
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados	78
CAPITULO IV.....	79
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	79
4.1 Análisis de resultados.....	79
4.2 Comprobación de hipótesis	90
Análisis de errores por direcciones en el Gobierno Provincial de Tungurahua	95
CAPÍTULO V.....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1 Conclusiones	106
5.2 Recomendaciones	107
CAPÍTULO VI.....	108
PROPUESTA.....	108
6.1 Antecedentes.....	108
6.2 Objetivos	109
6.2.1 General.....	109
6.2.2 Específicos	110
6.4 Modelo de mindfulness para mejorar el desempeño de los servidores del Gobierno Provincial de Tungurahua	110

.....	111
Objetivo del modelo: Captar e integrar los componentes centrales	112
6.4.2 Flujograma de actividades	117
6.4.3 Propuesta análisis de indicadores	119
Referencias.....	120

Tablas

Tabla N° 3.1 Población	71
Tabla N° 3.2 Muestra	72
Tabla N° 3.3 Muestro estratificado aplicado a los trabajadores	73
Tabla N° 3.4 Operacionalización variable independiente	74
Tabla N° 4.1 Actividades Repetitivas	79
Tabla N° 4.2 Errores en puesto de trabajo	80
Tabla N° 4.3 Frecuencia de errores	82
Gráfico N° 4.3 Frecuencia de errores.....	82
Tabla n° 4.4 Compromisos Institucionales	83
Tabla N° 4.5 Relación entre compañeros.....	84
Tabla N° 4.6 Funciones de los trabajadores.....	85
Tabla N° 4.7 Evaluación de desempeño periódica	86
Tabla N° 4.8 Incentivos en el trabajo.....	87
Tabla N° 4.9 Tipos de Comunicación	88
Tabla N° 4.10 Motivación en los empleados	89
Tabla N° 4.11 Resultados Chi cuadrado	91
Tabla N° 4.13 Tabla de contingencia Actividades repetitivas y errores en la semana	93
Tabla N° 4.14 Análisis de errores por Dirección Gobierno Provincial	95
Tabla N° 4.15 Servidores por Direcciones.....	98
Tabla 4.14 Indicadores de desempeño laboral HGPT	100
Tabla N° 4.16 Diagnóstico de actividades repetitivas	102
Tabla 6.1 Ejecución del modelo de Mindfulness.....	115
Tabla N° 6.2 Análisis de indicadores	119

Tabla de gráficos

Gráfico N° 1.1 árbol de problemas	20
Gráfico N° 2.1 Categorías Fundamentales.....	35
Gráfico N° 2.2 Constelaciones de variables	35

Gráfico N° 4.1. Actividades repetitivas	79
Gráfico N° 4.3 Errores en puesto de trabajo.....	80
Gráfico N° 4.4 Compromisos institucionales	83
Gráfico N° 4.5 Relación con compañeros de trabajo	84
Gráfico N° 4.6 Conocimiento de funciones.....	85
Gráfico N° 4.7 Evaluación de desempeño.....	86
Gráfico N° 4.8 Incentivos en el trabajo	87
Gráfico N° 4.9 Tipos de comunicación	88
Gráfico N° 4.10 Motivación en los empleados	89
Gráfico N° 4.11 Valores de Distribución X^2	91
Gráfico N° 4.12 Chi cuadrado	92
Gráfico N° 4.13 Análisis entre Actividades Repetitivas y frecuencia de errores	97
Análisis e interpretación	98
Gráfico N° 4.14 Relación entre Actividades repetitivas y frecuencia de errores	98
Gráfico 6.1 Modelo Liverpool Mindfulness.....	111
Gráfico 6.2 Flujograma de actividades	117

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios por permitirme crecer como persona y como profesional, además quiero expresar mi agradecimiento a todos quienes han hecho que este trabajo sea mejor, el apoyo y la guía realizada por mis docentes quienes me han permitido llegar a este momento en mi vida.

A todos ustedes muchas gracias.

Juan Manuel

DEDICATORIA

Todo mi esfuerzo
siempre estará
dedicado a mis
padres, a mis
hermanos y a quien
forma parte de este
camino llamado vida
Alexandra.

Juan Manuel

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA: “Las actividades repetitivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua”

AUTOR: *Ingeniero Juan Manuel Armendáriz Larreátegui*

DIRECTORA: *Ingeniera Jaqueline del Pilar Hurtado Yugcha, Magíster*

FECHA: Junio, 2018

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo presenta una investigación sobre la relación entre las actividades repetitivas y el desempeño laboral. Este estudio fue realizado a través de una investigación de campo a los servidores del Gobierno Provincial de Tungurahua y en base a la encuesta realizada a 199 de ellos se obtuvieron resultados importantes que permitieron emitir conclusiones y recomendaciones.

Con este estudio se pretendió analizar los efectos de las actividades repetitivas y el nivel de complejidad de estos en relación al desempeño laboral de los trabajadores, además de esto se pudo identificar que existía un índice alto de falta de compromiso institucional que analizando con los niveles de motivación e incentivos se identificó que también influyen en el desempeño .

En la institución, los trabajadores tienen dentro de sus funciones actividades repetitivas lo cual genera un problema en vista de que existen errores por el mismo hecho de que estas actividades son realizadas de manera mecánica, debido a que por realizarlas a diario representan algo ya conocido y que incluso pueden hacerlo sin tomar conciencia de la misma.

Adicional a esto se presentó una propuesta de solución la cual a través de un modelo de mindfulness, atención plena, que es una herramienta metodológica investigada por la Universidad de Harvard dentro de su escuela de Psicología.

Con esta se pretende reducir los índices identificados, esta herramienta dentro de la inteligencia emocional permite generar concentración y conciencia de todas las actividades que se realizan a través de la motivación de su creatividad y de la gestión de alternativas de solución diversas para problemas que se puedan presentar en las actividades de los trabajadores. Este modelo durará cuatro meses en los que se estableció un cronograma, actividades y responsables para las fases del modelo, el cual está dirigido a trabajar en mesas redondas entre cargos similares.

Descriptor: *ACTIVIDADES, REPETITIVAS, ERRORES, DESEMPEÑO, LABORAL, ATENCIÓN, PLENA, CONCENTRACIÓN, CONCIENCIA, MOTIVACIÓN.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS/DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

THEME: “Actividades repetitivas en el desempeño laboral de trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua”

AUTHOR: *Engineer Juan Manuel Armendáriz Larreátegui*

DIRECTED BY: *Engineer Jaqueline del Pilar Hurtado Yugcha, Master*

DATE: *Junio, 2018*

EXECUTIVE SUMMARY

This work presents an investigation about the relationship between repetitive activities and work performance. This study was carried out through a field investigation to the servants of the Provincial Government of Tungurahua and based on the survey carried out to 199 of them, important results were obtained that allowed to issue conclusions and recommendations.

This study aimed to analyze the effects of repetitive activities and the level of complexity of these in relation to the work performance of workers, in addition to this it was possible to identify that there was a high index of lack of institutional commitment that analyzing with the levels of Motivation and incentives were identified that also influence performance.

In the institution, workers have repetitive activities within their functions, which generates a problem in view of the fact that mistakes are made due to the fact that these activities are carried out mechanically, because by performing them on a daily basis they represent something already known and that they can even do it without being aware of it.

In addition to this, a solution proposal was presented which, through a model of mindfulness, mindfulness, is a methodological tool investigated by Harvard University within its school of Psychology. With this aim is to reduce the identified

indices, this tool within the emotional intelligence allows to generate concentration and awareness of all the activities that are carried out through the motivation of their creativity and the management of different solution alternatives for problems that can be present in the activities of workers. This model will last four months in which a chronogram, activities and responsible for the phases of the model was established, which is aimed at working in round tables between similar charges.

Keywords: ACTIVITIES, REPETITIVES, ERRORS, PERFORMANCE, LABOR, ATTENTION, MINDFULNESS, CONCENTRATION, CONSCIOUSNESS, MOTIVATION.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda el tema “Las Actividades repetitivas y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua” y está dividido en capítulos que permitirán facilitar su comprensión.

En el capítulo primero se describe el problema, la justificación de la elaboración de este trabajo y los objetivos desarrollados.

En el segundo capítulo se establece la fundamentación teórica de las dos variables que sustentan el análisis planteado además de la formulación de la hipótesis a comprobar.

En el tercer capítulo se presenta la metodología de la investigación la modalidad, el tipo de investigación y la forma en la que se hará la recolección de los datos. En el cuarto capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con el instrumento aplicado.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis realizado.

En el sexto capítulo se plantea la propuesta para solucionar el problema identificado, a través de la puesta en marcha de un modelo de Mindfulness aplicado en base al Modelo Liverpool.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema: Las actividades repetitivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

El perfil profesional para ocupar un puesto de trabajo contiene varias actividades y funciones principales e importantes, sin embargo a través del tiempo en que el empleado va realizando su trabajo empiezan a existir actividades que son realizadas de manera reiterativa y esto puede producirle aburrimiento entre otros efectos emocionales y físicos. Es así, que la Organización Internacional del Trabajo (ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2008), explica que se denomina trabajo al “conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos” y como empleo al “trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie”.

Argumentando a estas definiciones cabe destacar un constructo con el que se empezará esta investigación, actividades humanas, estas en su gran mayoría permiten identificar el nivel de autoridad y responsabilidad del puesto de trabajo, pero existen actividades que son realizadas durante un periodo largo de tiempo convirtiéndolas en repetitivas y si no se toma en cuenta la satisfacción laboral del empleado pueden llegar a ser aletargantes y llevar a la eliminación de la iniciativa.

Durante los últimos años se ha observado que a nivel mundial se está poniendo énfasis en el bienestar del empleado y dentro de este, en su lugar de trabajo. Es así que se han analizados varios conceptos como son la ergonomía, que está relacionada directamente con el tiempo de ejecución de actividades laborales y las posiciones físicas adoptadas para realizarlas. Pero las actividades repetitivas no solo pueden afectar al sistema musculoesquelético del empleado, también puede generar problemas de estrés y otros conflictos emocionales que tendrían efectos en los resultados de su trabajo.

De acuerdo con Salvador, M (2012, pág 34), en la Unión Europea el 45% de los trabajadores han declarado que realizan tareas monótonas y el 37% realizan actividades repetitivas. Argumentando a esto es importante tomar estos datos como referencia pues la Unión Europea se ha caracterizado por tener varios avances en materia de satisfacción laboral, sin embargo estos datos muestran que un alto porcentaje de los trabajadores llevan una vida laboral monótona.

También se añade que existe “la relación entre el trabajo monótono y repetitivo, y la insatisfacción laboral de trabajador. Para que un trabajo sea interesante debe ser variado y debe tener una cierta multiplicidad de tareas y de atribuciones” (Mancilla Izquierdo & Favieres Cuevas, 2010). Cuando el trabajo mantiene el mismo ritmo y las mismas tareas por un largo tiempo pueden desencadenar problemas de desempeño que además incidirían en la productividad y en los resultados que se buscan como organización.

Se puede argumentar que existe gran posibilidad de que ocurra esto, en puestos de trabajo que mantienen actividades que deben ser realizadas muy frecuentemente, que realizan documentos, archivo, limpieza por mencionar algunos, sin embargo sería importante el analizar todos los niveles jerárquicos de una organización, para identificar si existe monotonía laboral y si además esta monotonía impacta en el desempeño laboral.

El desempeño laboral es definido como “acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización” (Romero & Urdaneta, Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas, 2009, pág. 69).

Partiendo de esto es preponderante que se analice el desempeño laboral de los empleados en relación a las actividades que realizan. Muchas veces el trabajo que se ejecuta no es el que desean los empleados, o talvez su trabajo esta subestimado, problemas de clima laboral entre otros, pueden tener repercusiones graves para la organización y para los usuarios. Al hablar de desempeño laboral también se tiene que señalar que va de la mano de la satisfacción laboral del empleado, por lo que se debe tomar en cuenta el entorno, las labores y las condiciones laborales, para que se permita trabajar con alta productividad.

Así, un primer aspecto relevante tiene que ver con la relación entre el desempeño laboral y la organización del trabajo.

Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. Tal como menciona la OIT, la emergencia del concepto de desempeño laboral “surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo” (2008, pág. 79). Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del trabajador no puede estar desconectada de la forma de organización ni de las condiciones de su trabajo, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral.

Por esto, durante las últimas décadas el desempeño de los sujetos se ha ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos.

En este afán se ha desarrollado un enfoque de competencias laborales que se manifiesta en diferentes aspectos de la transformación productiva, como por ejemplo: la generación de ventajas competitivas en mercados globales, la gestión y producción del trabajo y el desarrollo de mecanismos de regulación.

En esta nueva configuración del desempeño laboral, se han producido importantes cambios en las competencias laborales consideradas como fundamentales para el buen desarrollo del trabajo. Tal como menciona Vargas, mientras los procesos de evaluación tradicional del desempeño están relacionados con virtudes laborales: como disciplina, puntualidad y obediencia, los procesos contemporáneos han dado paso a la demanda por competencias como capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, etc.

A partir del año 2008 en el país se ha instaurado como política gubernamental el mejorar los servicios públicos, resaltando que lo público debe tener igual o mejor calidad que lo privado. En la atención al cliente, infraestructura y servicios en sí, se ha trabajado mucho estos años, y a través de capacitaciones, promulgadas por el gobierno, se ha concientizado a los servidores públicos de que su trabajo es importante para el desarrollo y el bienestar de todos los ecuatorianos. Ahora, también se debe observar desde la otra arista, el laborar en el servicio público siempre ha tenido cuestionamientos a favor y en contra, sin embargo este enfoque debe estar orientado a la labor que se desempeña en cada dependencia de cada una de las instituciones, empresas y organizaciones públicas. La burocracia, ha cimentado muy profundo la necesidad de que se estandaricen las acciones y actividades de los servidores, pero no se ha tomado en cuenta que al estandarizarlas se limitan las oportunidades de innovar o recortar pasos para ejecutar alguna acción, esto, con el tiempo dificulta mantener el interés en las labores cotidianas.

El Gobierno Provincial de Tungurahua es una institución pública referente para el centro del país, ha trabajado en dinamizar la producción de la provincia, en

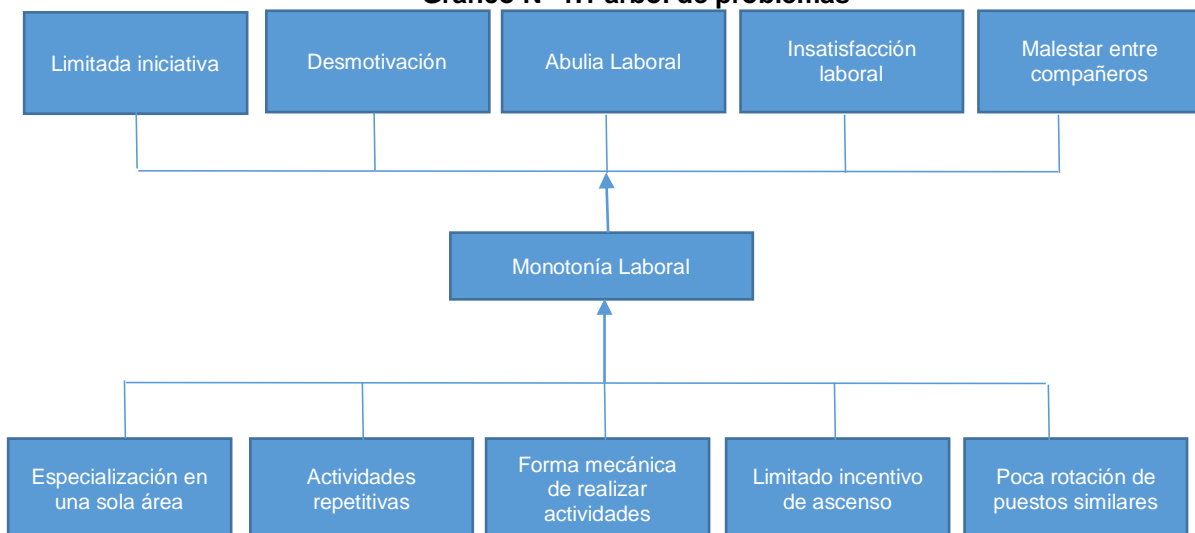
mejorar la vialidad y en fomentar el turismo ecológico en los cantones que conforman la provincia de Tungurahua. La labor de la Corporación Provincial de Tungurahua, se ha fundamentado en la unidad.

La acción del H. Gobierno ha sido el resultado de una gestión conjunta de los señores Consejeros y la Prefectura. Se ha trabajado en concordancia permanente lo cual se ha reflejado en que la gran mayoría de resoluciones se han tomado por decisión unánime de todo el cuerpo colegiado. Respetando las ideologías se ha resuelto que el principal reto a enfrentar es el desarrollo armónico de todos los habitantes de la provincia. El trabajo mancomunado iniciado en agosto del 2000, se ha ratificado en este último año.

Esta institución cuenta con 414 trabajadores que se encuentran ubicados en las direcciones: administrativa, financiera, recursos hídricos, planificación, participación ciudadana, obras públicas y prefectura.

1.2.2. Árbol de problemas

Gráfico N° 1.1 árbol de problemas



Fuente: La investigación

1.2.2 Análisis Crítico

El escenario laboral actual marcado por la globalidad y la inestabilidad genera unas condiciones que hace que muchos profesionales experimenten frustración y un alto nivel de tensión emocional, que conlleva un aumento de los niveles de estrés laboral y del desgaste profesional.

El principal problema que se encuentra en este cuestionamiento es la monotonía laboral, partiendo de su significado, la monotonía se produce cuando algo es realizado de la misma manera frecuentemente y ajustándolo a la realidad laboral, la falta de dinamismo puede convertirse en aburrimiento y devenir en estrés frente al trabajo. Para revertirlo es aconsejable reorientar las tareas o funciones, dar mayor autonomía a un cargo, ser creativo y tener una actitud emprendedora.

Repetir la misma tarea todos los días hasta llegar al automatismo desmotiva al trabajador y le sustrae la capacidad de iniciativa. Con esto, no sólo el trabajador se perjudica sino también la institución que lo contrató ya que baja su productividad y pasa por alto errores.

Es necesario crear espacios que permitan a los trabajadores innovar en sus funciones, plantear objetivos claros y que quede a consideración del empleado el modo de alcanzarlos; puede ser un modo de motivarlos.

La especialización en una sola área de trabajo se refiere a que el empleado se le encomienda actividades y funciones específicas, las cuales deberá hacerlas siempre. Esto produce que con el pasar del tiempo estas actividades ya no se hagan conscientemente inclusive que ya no sean razonadas, lo cual evita que aflore la iniciativa y por ende la eficiencia del trabajador es reducida al promedio en el mejor de los casos.

En las organizaciones existen labores que deben ser ejecutadas durante cada día y de manera repetitiva, generalmente son actividades encomendadas a

asistentes, quienes al realizarlas por mucho tiempo, generan aburrimiento y desmotivación. La desmotivación es producida porque se crea un sentimiento de subestimación de capacidades, tanto que puede ocasionar serios problemas en el ambiente entre compañeros, pues puede frustrar al empleado. Sin embargo, la intervención en estrés laboral y en el desgaste profesional no sólo conlleva la actuación sobre los síntomas, sino sobre los distintos antecedentes o agentes estresantes, moduladores y consecuentes que pueden variar tanto a nivel personal como interpersonal y organizacional. Las distintas dinámicas que se establecen entre cada uno de los componentes dentro del contexto socio-histórico en el que nos encontramos han hecho necesario el estudio del estrés laboral y el desgaste profesional.

Dentro de los agentes estresantes, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, ciertas características de personalidad, el tipo de organización y liderazgo, el contexto social y económico, o ciertas características del diseño de la tarea son algunos de los factores más estudiados hasta el momento. A día de hoy, cada uno de estas facetas se ha estudiado por separado, permitiendo una mayor comprensión de cada una de ellas. En este sentido, la sobrecarga de trabajo, la ausencia de descansos, largas horas de trabajo, tareas rutinarias con escaso significado y la no utilización de las habilidades del trabajador son algunas de las características del diseño de la tarea que mayores niveles de estrés generan en el trabajador. En cuanto a la supervisión, destacan la baja participación en la toma de decisiones, escasos niveles de comunicación y apoyo, junto con la ausencia de políticas de conciliación.

La realización mecánica de las actividades en el trabajo se refiere a la utilización del mismo procedimiento para cumplir con actividades encomendadas por autoridades superiores o por el mismo puesto de trabajo. Cuando una actividad deja de ser analizada para su realización se convierte en algo mecánico lo cual tampoco permitirá que se explote todo el potencial del empleado pues, este ya no dará 100% de su esfuerzo para cumplirlo. Esto puede tener un efecto muy delicado como es la abulia laboral, entendida como falta de deseo y voluntad

para trabajar y hacer las actividades, puede tener prolongaciones cortas o largas que dependerá del agotamiento o conflicto que se presente en el empleado. Esto sin lugar a duda producirá niveles bajos de desempeño que afectarán a su entorno social, laboral y familiar.

Existen organizaciones que en su plan de contratación tienden a establecer caminos muy rígidos de ascensos, lo cual muchas veces evita que personal que ha dedicado gran parte de su vida a laborar en la institución no tenga oportunidad de mejorar su cargo y por ende su retribución salarial. Esto produce también insatisfacción laboral, que en casos es manejada porque existe la necesidad de trabajar, pero no existe ya motivación ni satisfacción al cumplir con sus funciones, es más el nivel de empoderamiento de estos empleados es reducido al mínimo, convirtiéndose en los principales cuellos de botella para un cambio organizacional.

Como ya se ha mencionado el mantenerse en el mismo lugar de trabajo por años, dificulta el mantener el mismo interés, pero además esto se agudiza cuando no existe rotación en puestos de trabajo similares o esta rotación es muy esporádica. El resultado de esto es que se generen conflictos entre compañeros de trabajo pues el nivel de estrés y de tensión puede llegar a ser tan alto que deje de ser un problema aislado y se convierta en una difícil realidad que la organización tenga que solucionar a la brevedad pues con certeza comprometerá el desempeño laboral y por ende la productividad.

1.2.3 Prognosis

En la actualidad se está dando mucha atención al bienestar de los trabajadores, denominada satisfacción laboral, esta satisfacción está relacionada con el ambiente de trabajo, físico y emocional al que se añade el trabajador.

Cuando existen actividades repetitivas empiezan después de un tiempo de servicio, a generar varios conflictos, pérdida de interés por el trabajo, falta de empoderamiento, reducción de iniciativa al realizarlo, conflictos con compañeros, aburrimiento, agotamiento, estrés entre otros.

En el caso de que estas causas como son el realizar actividades repetitivas, de manera mecánica, no hayan sido tomadas con la importancia que tienen generar problemas muy graves a la institución. El desempeño laboral se verá afectado por la monotonía laboral encontrada, el clima laboral se deteriorará y saldrán a la luz conflictos internos y con la organización tales como, el no haber sido promovido a un nuevo puesto, horarios de trabajo, niveles salariales entre otros.

Los problemas también se darán a nivel físico en los trabajadores pues la carga de estrés laboral alto puede producir afecciones en la salud, lo cual también reduciría el nivel de productividad en el desempeño de los servidores y más aún el deseo de seguir trabajando por el cumplimiento a cabalidad de los objetivos institucionales.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo se relacionan las actividades repetitivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua?

1.3.1 Preguntas directrices

- ¿Cómo se identifican las actividades repetitivas dentro de las áreas de trabajo del Gobierno Provincial de Tungurahua?
- ¿Cuáles son los índices de desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua?
- ¿Qué mecanismos administrativos se implementarían para reducir las actividades repetitivas y la monotonía laboral?

- Qué alternativa de solución es la más idónea para reducir las actividades repetitivas y la monotonía laboral

1.3.2 Delimitación de contenido

- **Campo:** Administración
- **Área:** Talento Humano
- **Aspecto:** Satisfacción Laboral y desempeño

Delimitación Espacial

- La presente investigación se desarrollará en el Gobierno Provincial de Tungurahua cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Delimitación Temporal

- El presente trabajo investigativo se desarrollará en el primer semestre 2018

Delimitación Poblacional

- Los elementos de observación en esta investigación la constituyen el personal del Gobierno Provincial de Tungurahua.

1.4 Justificación

El ámbito del talento humano es un tema que ha tomado gran iniciativa de varios autores e investigadores, pues se conoce que son el motor de una organización, la realización de este trabajo investigativo representa un análisis de los procesos de trabajo en relación al desempeño de los trabajadores, esto permitirá generar un precedente para investigaciones posteriores.

Los beneficiarios de este proyecto son la institución que será objeto de estudio, la cual luego de la investigación tendrá un instrumento importante

para la toma de decisiones en relación a su talento humano. Los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua también se verán beneficiados con esta investigación pues tendrán un diagnóstico del cual podrán partir propuestas para reducir la monotonía laboral en el caso de que existiesen en sus puestos de trabajo.

Esta investigación es de gran importancia pues existen pocas investigaciones a nivel país de la relación entre las actividades repetitivas y el desempeño, adicional cabe indicar que dentro del Gobierno Provincial de Tungurahua no existen investigaciones antecedentes, lo cual también permite avanzar en este análisis.

El investigador cuenta con todas las herramientas bibliográficas y metodológicas para el cumplimiento de los objetivos aquí planteados por lo que se lo califica de factible y realizable.

1.5 Objetivo General

- Determinar la relación existente entre las actividades repetitivas en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua.

1.5.1 Objetivos Específicos

- Investigar la fundamentación teórica con temas que aborden sobre la temática de estudio.
- Diagnosticar las actividades repetitivas dentro de las áreas de trabajo del Gobierno Provincial de Tungurahua para el análisis de acciones monótonas.
- Proponer un modelo para la reducción de las actividades repetitivas y la monotonía laboral.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes investigativos

En el trabajo investigativo realizado por (Iturralde Torres, 2010) denominado “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda de la Ciudad de Ambato en el año 2010”, se planteó como objetivos: a) Analizar el modelo de evaluación de desempeño laboral que actualmente posee la institución, para demostrar su inaplicabilidad; b) Analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral del año 2010 para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores; y c) proponer la aplicación de un método de evaluación de desempeño laboral denominado 360° por competencias en la institución.

Dentro de la metodología de la investigación, el enfoque aplicado fue cualitativo pues analizó los factores para la realización de la evaluación. La modalidad empleada es investigación de campo y bibliográfica-documental. La propuesta de este proyecto fue poner en marcha una evaluación de desempeño 360°, teniéndose como principal resultado que la evaluación del desempeño incide en el rendimiento de los trabajadores de la institución.

Las principales conclusiones a las que se llegaron fueron: El ambiente laboral de la institución según los empleados es calificado como bueno. Las evaluaciones de desempeño, ni su objetivo son conocidas por los trabajadores. No existe un plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su mejoramiento.

Para la investigación en curso servirá de gran importancia el que se analice la implementación de la evaluación de desempeño 360° en el Gobierno Provincial de Tungurahua pues existe un formulario que es aplicado de acuerdo a la Norma de Desempeño de la institución pero en la cual, la evaluación no es hecha por los usuarios por lo tanto sería importante que se obtuviera información de la percepción de las personas sobre los servicios públicos brindados.

La tesis realizada por (López, 2015) que lleva como título, “La relación del estrés ocupacional con la satisfacción laboral y cómo repercute en el desempeño de los mandos medios de los trabajadores de CELEC Termo Pichincha, una macro empresa del sector público”, se planteó como objetivo el establecer la relación que existe entre el estrés ocupacional con la satisfacción laboral y cómo repercute en el desempeño de los trabajadores de mandos medios.

La metodología aplicada fue a través de una investigación de campo en la que se empleó un instrumento de recolección de datos que permita evaluar el estrés, el cuestionario es del autor Villalobos y analiza los resultados en dos niveles ocupacionales de trabajadores: jefes, profesionales o técnicos y auxiliares u operarios.

A los resultados que se llegaron con esta investigación fueron que en una de las centrales existía una relación entre la satisfacción laboral y el desempeño, mientras que en las otras centrales no se encontró la misma relación; pesar de que las condiciones generales de trabajo en todas las centrales son las mismas. Finalmente se determinó que la participación de los trabajadores es un factor intrínseco del puesto de trabajo y una variable que influye en la satisfacción de los trabajadores.

Para la investigación planteada es de gran utilidad tomar en cuenta de que las situaciones también dependen de factores intrínsecos de cada servidor como se manifiesta en los resultados del trabajo antes mencionado, pues luego del

estudio de campo es probable que se obtengan resultados diversos en relación a las actividades repetitivas.

En el artículo publicado por (Pedraza , Amaya, & Conde, 2010), se tuvo como objetivo el explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. El tipo de investigación fue descriptiva, su diseño no experimental, transversal. La población objeto de estudio estuvo constituida por 50 empleados administrativos contratados. Por conformar una población finita y accesible no se consideró necesario seleccionar una muestra, por lo que se aplicó un censo poblacional. Se evidencia una relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados. Se concluye que se registra insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño.

El artículo antes mencionado dentro de sus conclusiones explica sobre dos factores que en esta investigación genera desmotivación y son la remuneración y la evaluación de desempeño, muchas veces a criterio del autor estas evaluaciones pueden generar malestar por el mismo hecho de la resistencia a ser calificada su labor, sin embargo se considera oportuno y ciertamente necesario su aplicación. La remuneración también es un factor sensible que aunque no será tomado en cuenta en esta investigación se considera que es tan importante como el generar un clima laboral estable.

Vega, A & Pérez Aurora (2002), en su artículo denominado, "Influencia del Ambiente de Trabajo en los Trabajadores en la Industria Cárnica señalan que el caso específico de una industria cárnica, para determinar la influencia del medio ambiente laboral en los trabajadores. Del estudio, se han encontrado las manifestaciones de los trabajadores frente a diferentes situaciones laborales, que los afecta en su vida laboral y familiar. Se presentan estados de estrés laboral, de acuerdo con el factor y ambiente estudiado. Hay situaciones que tienen que ver con las exigencias de trabajo, satisfacción con las tareas, autonomía en las decisiones, estilo de mando, monotonía y si son tenidos en

cuenta para las decisiones que los afecta en su trabajo. Teniendo en cuenta que los resultados muestran que son afectados por tales situaciones, se hace necesario establecer políticas empresariales tendientes a eliminar o minimizar los efectos, mediante cambios en el modo de relacionarse los jefes con los trabajadores.

Los factores señalados en el artículo precedente generan varias variables muy interesantes como son; la satisfacción con las tareas, monotonía y estilo de mando que se analiza como factores importantes a tomar en cuenta en la investigación que se realiza en el Gobierno Provincial de Tungurahua.

En el artículo propuesto por (Arbeláez , Velásquez, & Tamayo, 2011) Se realizó una revisión bibliográfica de los temas de interés: el riesgo, sus condicionantes y su aplicación al área ocupacional, y la etiología, comportamiento y manejo tanto preventivo como reactivo de cuatro de los Trastornos Musculo Esqueléticos (TME) más frecuentes (cervicalgia, lumbalgia, dorsalgia y síndrome del túnel carpiano). Se evidenció en la literatura consultada que, desde el enfoque laboral, estas afecciones tienen varios elementos causales comunes entre los que se destacan la adopción de posturas corporales inadecuadas, la permanencia en inmovilidad durante períodos prolongados, y los movimientos repetitivos sin períodos de descanso adecuados, situaciones que con mucha frecuencia caracterizan las condiciones laborales de quienes trabajan en el área administrativa de las empresas.

En ese sentido las recomendaciones más frecuentes son las relacionadas con implementar todo aquello que genere un sitio y condiciones de trabajo adecuados con los que se favorezca la higiene postural, todo lo anterior con el uso de aditamentos de apoyo a las actividades laborales (teclados y porta teclados especiales, audífonos y diademas para el uso del teléfono entre otros), y adicionalmente la práctica de pausas activas acompañadas de ejercicios de estiramiento muscular.

Por último, si bien es muy importante trabajar en la prevención, también es necesario mejorar los procesos de diagnóstico temprano y manejo adecuado de estas patologías con el fin de evitar sus complicaciones y secuelas.

2.2 Fundamentación Filosófica

Esta investigación está basada en un paradigma constructivista, que en palabras de Araya, Alfaro, & Andonegui (2007) indica que, “el conocimiento de la realidad es un proceso de adaptación, prolongación de su forma biológica. De esta manera, las representaciones internas que son modelos de la realidad, son desarrolladas en el hombre a lo largo de su proceso evolutivo” (pág. 78).

Este estudio pretende analizar las realidades de los trabajadores y sus actividades diarias, en base a esto hacer un estudio de la relación entre su desempeño y labor que están realizando. Es de corte constructivista porque permite observar lo que está sucediendo y emitir conclusiones equilibrando al racionalismo y al empirismo.

“El constructivismo representa la superación del antagonismo entre posiciones racionalistas y empiristas. La primera de estas perspectivas asume que el conocimiento es posibilitado por la presencia de capacidades innatas presentes en el sujeto”. (Araya , Alfaro, & Andonegui , 2007, pág. 78)

A partir de esto se determina que el conocimiento del investigador será una pieza fundamental para cumplir con los objetivos planteados y así determinar la relación entre las tareas repetitivas y el desempeño laboral.

2.3 Fundamentación Epistemológica

Partiendo de que la epistemología es una “disciplina que se ocupa de estudiar los métodos que se emplean para alcanzar el conocimiento científico y las formas de validar dicho conocimiento”. (Ortega , 2002, pág. 162).

Esta investigación observará la realidad que presentan los trabajadores y empleados del Gobierno Provincial de Tungurahua, al momento de ejercer sus funciones y actividades. La satisfacción laboral es una variable muy importante dentro de una institución y el poder medirla dependerá de los instrumentos y de los métodos en si que se apliquen.

El talento humano es el factor principal por lo que mantener cubiertas su expectativas laborales, significará un mejor rendimiento y por ende mejores resultados. Con esta investigación se analizará de cerca la realidad y esto permitirá proponer una solución.

2.4 Fundamentación Ontológica

Este proyecto ha nacido de la necesidad de identificar las razones por las que los trabajadores experimentan poca satisfacción laboral, debido al trabajo que realizan. Actividades repetitivas en el ámbito laboral siempre tendrán cierta cantidad de actividades que son realizadas con una alta frecuencia sin embargo es primordial el establecer lineamientos que permitan mantenerse motivados y realizados en sus labores. La ontología, “proporciona una estructura y contenidos de forma explícita que codifica las reglas implícitas de una parte de la realidad, independientemente del fin y del dominio de la aplicación en el que se usarán o reutilizarán sus definiciones”. (Echeverría J. , 2002, pág. 22)

Por tanto se ajusta a lo mencionado anteriormente, la esencia de este trabajo es poder identificar la relación entre las labores realizadas cotidianamente y el desempeño de los trabajadores.

2.5 Fundamentación Axiológica

La Axiología es una rama de la Filosofía (del griego *axios*, valor o valioso; y *logos*, estudio o tratado) que se encarga del estudio de los valores, es la teoría de los valores y de los juicios de valor. Desde la antigüedad, la palabra “valor”, ha sido usada para indicar la utilidad o el precio de los bienes materiales, y la dignidad o el mérito de las personas. El uso filosófico del término “valor”, comienza (estoicos 300 a. C.) cuando su significado se generaliza para indicar cualquier objeto de preferencia o de selección (Echeverría J. , 2002, pág. 36)

Partiendo de esta definición se plantea que esta investigación tendrá como fin el permitir desarrollar conocimiento útil para la innovación de la gestión del talento humano. Además se realizará todo el proceso de investigación con gran responsabilidad, basados en datos fidedignos y en bibliografía relevante, ajustada a una búsqueda de documentos relevantes y útiles para este trabajo.

2.6 Fundamentación Legal

El trabajo como derecho, está contemplado en varios cuerpos normativos. La Constitución como instrumento normativo de mayor jerarquía dentro del ordenamiento jurídico nacional, según lo dispone su Art. 424; establece en su Art. 33:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Asamblea Nacional, 2008)

Este artículo refleja que el trabajo además de brindar réditos económicos a las y los trabajadores, busca también la realización personal y profesional de los mismos; por ello se pone énfasis en el trabajo saludable, traducido en que el trabajador deberá mantener una alta satisfacción laboral; además debe contar

con horarios flexibles, con una remuneración justa y acorde a labor desempeñada y condiciones de trabajo que precautelen la seguridad de las y los trabajadores.

Jurídicamente el trabajo está regulado de dos maneras, la primera es por la LOSEP que regula el sector público; y la segunda es por el Código de Trabajo que normaliza las actividades del sector privado y de aquellos trabajadores/as que no están regidos por la LOSEP.

En lo que respecta a la Ley Orgánica del Servicio Público, su Art. 2 establece el objetivo de la misma:

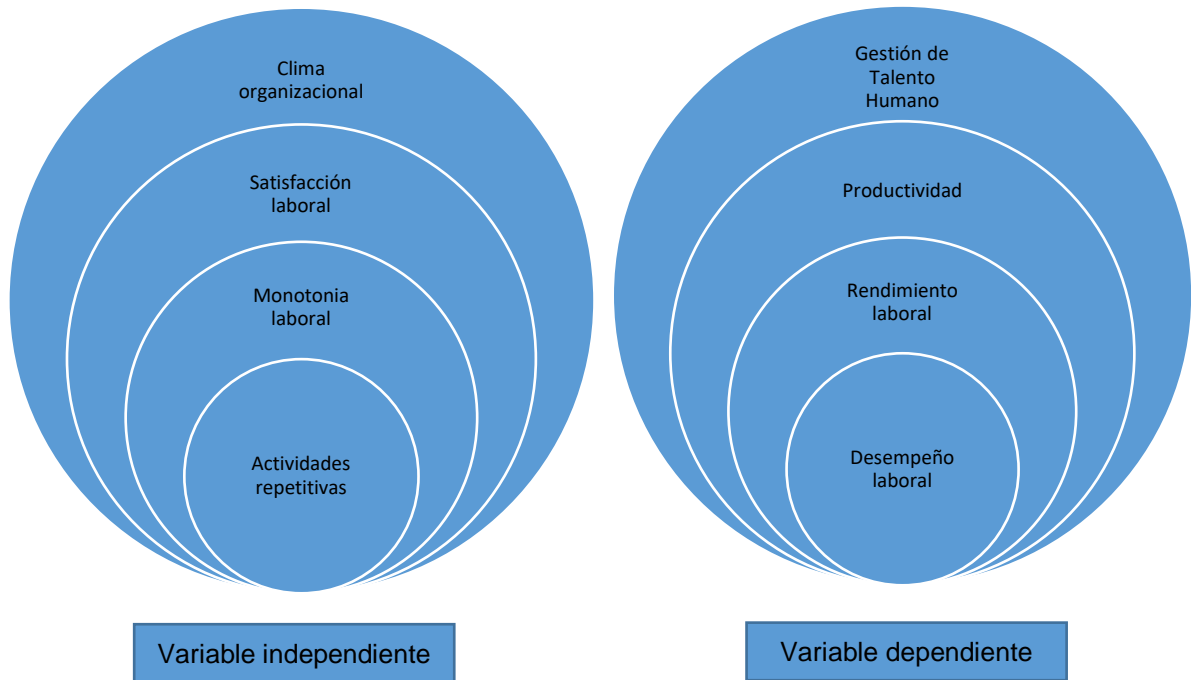
El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. (Asamblea Nacional, 2010)

Por otra parte el Código de Trabajo, centra su ámbito en:

Regular las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren. (Asamblea Nacional, 2013)

2.7 Categorías Fundamentales

Gráfico N° 2.1 Categorías Fundamentales



Elaborado por: Armendáriz, J (2018)

2.7.1 Constelaciones de variables

Gráfico N° 2.2 Constelaciones de variables





Elaborado por: Armendáriz, J (2018)

2.8 Marco conceptual Variable Independiente

2.8.1 Actividades repetitivas

El trabajo repetitivo son todas las actividades realizadas de manera frecuente y adoptando posiciones similares durante un largo tiempo, según Moncada, S (2010, pág. 34):

El trabajo repetitivo, además de sus implicaciones ergonómicas y sus consecuencias musculo esqueléticas más o menos directas tiene un gran significado desde el punto de vista psicosocial. Además de la realización cíclica de los mismos movimientos centenares o miles de veces que obliga al mantenimiento de posturas forzadas e incómodas, trabajo repetitivo significa también poca variedad de tareas, escasas oportunidades de aprendizaje, pocas cosas a decidir, monotonía y aburrimiento.

Como menciona el autor, además de los problemas físicos que acarrea realizar actividades repetitivas, también están los problemas psicológicos que estos representan, pues ocasionan agotamiento, malestar interpersonal, conflictos

laborales y desencadenan en una monotonía que impide la demostración de todas las cualidades.

Dentro de los problemas físicos, según Ocaña, (2007, pág. 12)

Está considerada la principal causa de limitación de la actividad en personas menores de 45 años y la tercera en mayores de 45 años, así como la patología músculo esquelética más prevalente en mayores de 65 años. - La patología lumbar tiene una influencia considerable en la salud pública y se ha convertido en una de las primeras causas de absentismo laboral. Constituye la primera causa de incapacidad laboral

En los trabajadores es muy frecuente los problemas de columna y de articulaciones, principalmente se debe a las malas posiciones adoptadas al momento de realizar trabajos. También depende mucho de la selección de muebles como se señala a continuación:

Una correcta selección del equipamiento que se compra (sillas y mesas de trabajo, equipos informáticos, programas, etc.). En el caso del mobiliario, el cumplimiento de unos requisitos mínimos de calidad ergonómica permitirá prevenir una buena parte de las molestias de tipo postural tan frecuentes en las oficinas. La selección de equipos informáticos adecuados, así como de los complementos necesarios es también un factor a tener en cuenta para prevenir alteraciones visuales o molestias.

Una correcta organización de las tareas, evitando sistemas de trabajo que conducen a situaciones de estrés, desmotivación en el trabajo y otros problemas de naturaleza psicosocial (Confederación Regional de Organizaciones empresariales de Murcia, 2010)

Finalmente se consideran que las actividades que se realizan de manera habitual generan un alto riesgos para el trabajador.

“Todas las actividades laborales que habitualmente requieren movimientos y ejercicios repetitivos de las extremidades superiores, bajo determinadas condiciones, ofrecen un riesgo potencial”. (Hernández & Álvarez , 2006)

Para evitar que existan problemas físicos y psicológicos dentro del ambiente laboral el Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo señala que:

El modelo general de la descripción y evaluación de las tareas, para todos los trabajadores expuestos en una determinada situación, tiene como objetivo principal el análisis de cuatro factores de riesgo: repetición, fuerza, posturas y movimientos forzados (de hombro, codo, muñeca y mano) y la falta de períodos adecuados de recuperación. Estos factores deben evaluarse en función del tiempo (sobre todo teniendo en cuenta sus respectivas duraciones). Otros factores de riesgo adicionales asociados a la aparición de trastornos deben considerarse como son los factores mecánicos (por ejemplo, las vibraciones, compresiones localizadas de las zonas anatómicas de la mano); los factores ambientales (por ejemplo, la exposición al frío) y los factores organizacionales (por ejemplo, el ritmo determinado por la maquina (2005)

Los factores que se muestran, por parte del Instituto Nacional de Seguridad e higiene en el trabajo de España, tienen gran validez al momento de la exposición de los trabajadores a acciones de repetición, como se menciona en esta cita es importante para el análisis de estas actividades de repetición que se analice los tiempos en los que son realizados y la duración de los mismos.

Dentro de las actividades repetitivas se tienen algunas agravantes que se detallan a continuación:

Sobrecarga o infra carga de trabajo: El volumen, la magnitud o complejidad de la tarea está por encima o por debajo de la capacidad del trabajador para responder a la misma.

Repetitividad: No existe una gran variedad de tareas a realizar (son monótonas y rutinarias) y son repetidas en ciclos de muy poco tiempo.

Ritmo de trabajo: El tiempo de realización del trabajo está marcado por los requerimientos de la máquina, concediendo la organización poca autonomía para adelantar o atrasar su trabajo al trabajador.

Ambigüedad de rol: Existe una inadecuada información al trabajador sobre su rol laboral y organizacional.

Conflicto de rol: Existen demandas conflictivas, o que el trabajador no desea cumplir. Oposición ante las distintas exigencias del trabajo, conflictos de competencia.

Relaciones personales: Problemática derivada de las relaciones (dependientes o independientes del trabajo) que se establecen en el ámbito laboral tanto con superiores y subordinados como con compañeros de trabajo.

Inseguridad en el trabajo: Incertidumbre acerca del futuro en el puesto de trabajo.

Promoción: La organización dificulta o no ofrece canales claros a las expectativas del trabajador de ascender en la escala jerárquica.

Falta de participación: La empresa restringe o no facilita la iniciativa, la toma de decisiones, la consulta a los trabajadores tanto en temas relativos a su propia tarea como en otros aspectos del ámbito laboral.

Control: Existe una amplia y estricta supervisión por parte de los superiores, restringiendo el poder de decisión y la iniciativa de los trabajadores.

Formación: Falta de entrenamiento previo al desempeño de una determinada tarea.

Cambios en la organización: Cambios en el ámbito de la organización que suponga por parte del trabajador un gran esfuerzo de adaptación que no es facilitado por la empresa.

Responsabilidad: La tarea del trabajador implica una gran responsabilidad (tareas peligrosas, responsabilidad sobre personas, etc.)

Contexto físico: Problemática derivada del ambiente físico del trabajo, que molesta, dificulta e impide la correcta ejecución de las demandas del trabajo y que en algunos momentos por su peligrosidad puedan provocar en el individuo un sentimiento de amenaza.

2.8.2 Monotonía laboral

La monotonía laboral llega como consecuencia de una grave presencia de agotamiento laboral y el estrés que esto produce. Las consecuencias del estrés son muy diversas y numerosas. Unas son primarias y directas; otras, la mayoría, indirectas y constituyen efectos secundarios o terciarios; unas son, casi sin duda, resultados del estrés, y otras se relacionan de forma hipotética con el fenómeno; también pueden ser positivas, como el impulso exaltado y el incremento de auto motivación.

Según (Gil-Monte, 2012)

El estrés social y laboral y la insatisfacción con el trabajo están considerados factores de riesgo para la lumbalgia por lo que antes del regreso a la actividad laboral es necesario efectuar la adecuada evaluación de los factores psicosociales que puedan influir en el entorno del trabajador. Aspectos de la personalidad del paciente, como los trastornos de personalidad, depresión mayor, alcoholismo,

abuso de fármacos y ansiedad también han sido comparados en relación a la incapacidad

Muchas son disfuncionales, provocan desequilibrio y resultan potencialmente peligrosas. Pueden agruparse:

a) Efectos psicológicos. Ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad y mal humor, melancolía, poca estima, amenaza y tensión, nerviosismo, soledad.

b) Efectos conductuales. Propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, anorexia, bulimia, consumo excesivo de bebidas o cigarrillos, excitabilidad, conducta impulsiva, habla afectada, risa nerviosa, inquietud.

c) Efectos cognitivos. Incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueo mental.

d) Efectos fisiológicos. Aumento de las catecolaminas y corticoides en sangre y orina, elevación de los niveles de glucosa sanguíneos, incrementos del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea, sequedad de boca, reducción de la salivación, hiperventilación, dificultad para respirar, liberación de glucosa, aumento del colesterol y triglicéridos, trastornos dermatológicos, etc

2.8.2.1 Cansancio y estados similares al cansancio

Todos los seres vivos tienen dos períodos perfectamente diferenciados el de actividad y el de inactividad asociados respectivamente que definimos como el cansancio y el descanso. El cansancio consiste en la disminución del rendimiento y de las funciones orgánicas, que vuelven a recuperarse por medio de un descanso adecuado.

La medición del cansancio laboral es posible a través de la medición de la capacidad funcional de un órgano o de todo el organismo. Esta medición es posible si durante el trabajo se supera el límite de trabajo continuo. Se manifiesta por una muy alta frecuencia cardíaca, una elevada suma de pulsos de reposo o por una alta velocidad del potencial de reacción del músculo.

Lo ante dicho solo es útil para trabajos predominantemente musculares; pero en el caso de tareas mental (pequeña carga muscular y una muy elevada carga de los sentidos y nervios), la medición del cansancio mediante la evaluación de los esfuerzos es muy difícil.

También es muy difícil establecer la curva del cansancio mediante el estudio de la eficiencia del trabajo, dado d de factores, (sobretudo influencias del medio ambiente), que afectan a la persona

Las consecuencias pueden ser:

Trastornos de percepción: Interpretación incompleta, retardada o equivocada de señales, disminución de la capacidad de crítica, hipótesis de reconocimiento apresurado. Trastornos de procesos de coordinación: Movimientos erróneos, tiempo suplementario para movimientos de disminución de la capacidad de movimientos oculares por unidad de tiempo, aumento de los tiempos en

Trastornos de la atención y concentración: Prolongación de los tiempos de reacción, pérdida de reacciones,

Trastornos de razonamiento: Lentitud de razonamiento, afluencia de pensamientos extraños a la convivencia, reinicio de razonamientos, perturbaciones en la formación de ideas y en la reproducción de conceptos

Trastornos de la estructura motriz: Disminución del interés, cansancio y aburrimiento, indiferencia ante los propios errores, trato mal humorado con colegas, máquinas y aparatos.

A la hora de abordar el estrés en la empresa en tres ejes generales de gestión en: el primero tiene que ver con la estrategia general de la empresa, contemplando el cumplimiento de los fines corporativos y su cultura. El segundo se centra en ámbitos pertenecientes al área de recursos humanos, como es la satisfacción laboral, el clima laboral y la motivación en el trabajo. El tercer eje se refiere a la comunicación interna como uno de los aspectos esenciales de la detección y disminución del estrés laboral.

La prevención se basa en quejas específicas o en datos de absentismos, rotación de personal, bajas médicas, indicadores de salud laboral general, de clima o satisfacción laboral o procedente de la evaluación del personal. Se comienza con la identificación de los estresores: condiciones físicas, ajustes al puesto de trabajo o problemas de rol, entre otros, para actuar sobre ello. La detección del estrés en los trabajadores y su relación con la organización del trabajo puede indicar problemas de organización que la dirección puede analizar y proceder, en su caso, a modificar: estructuras o procedimientos, variedad en las tareas, disminución en la carga de trabajo, cambios temporales de horarios, flexibilidad, claridad en los roles laborales, entre otras.

Otra línea general de actuación se abre cuando la empresa es innovadora, persigue la mejora continua en los procesos y procedimientos y está abierta a nuevas formas de gestión de recursos humanos como: rotación del personal, planes de formación y desarrollo de carrera profesional, trabajo en equipo, conciliación de la vida laboral y familiar, etc.

El abordaje del estrés laboral es difícil que se lleve a cabo de forma directa en una empresa, ya que lo frecuente es que esté asociada en el área de recursos humanos con tres conceptos muy relacionados entre sí: satisfacción laboral, clima laboral y motivación laboral. Las intervenciones empresarias deben comenzar concentrándose en aspectos limitados, sin intentar cambiar todo de golpe. Debe planificarse y comunicarse con anterioridad y procurar siempre de disponer de indicadores de resultados: reducción de absentismo, descenso de

las quejas, aumento de la productividad o disminución de bajas por estrés o depresión, por ejemplo.

Cuando hablamos de satisfacción laboral, el autor antes mencionado hace referencia a la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a la organización y de conseguir objetivos y logros profesionales. Un empleado satisfecho trabaja mejor y es más productivo. La satisfacción laboral depende de ámbitos diferentes y tiene orígenes variados. Algunas de sus fuentes pueden ser:

Intrínsecas, las relacionadas con la utilización de las propias destrezas y experiencias, con la oportunidad de hacer lo que se sabe hacer o lo que a uno le gusta.

Número de horas de trabajo y distribución de las mismas en la jornada.

Retribución e incentivos económicos como los sueldos y no pagas, como el estatus social, la seguridad en el empleo, posibilidad de desarrollo, etc.

Sociales, relacionados con la oportunidad de interacción con los compañeros y otros factores más difíciles de conocer como son el reconocimiento que se recibe de la dirección, la popularidad entre los compañeros, el sentimiento de pertenencia a un grupo.

Derivadas de la empresa, como la comunicación interna, las oportunidades de participación, por ejemplo, bajo la forma de emitir opiniones y de que sean escuchadas.

El clima laboral lo constituye una serie de factores del contexto de trabajo relacionados todos ellos con la satisfacción laboral y que, en determinadas circunstancias, puede ser una fuente tanto de insatisfacción laboral como de estrés.

En todos los lugares de trabajo existe un clima o ambiente laboral que cuando es malo puede volverse asfixiante e insoportable para los que se desenvuelven en él. La responsabilidad última del clima laboral recae en la dirección. Se desprende que los esfuerzos de los responsables y directivos deben ir encaminados a crear el mejor clima o ambiente de trabajo posible y a identificar y solucionar los conflictos puntuales de la manera más rápida y beneficiosa para todos.

Los factores que influyen en un mal clima laboral son semejantes a los que llevan a la insatisfacción laboral: el empleado se siente poco valorado, no está informado sobre lo que pasa en la compañía o no participa en las decisiones. Las consecuencias negativas también son las mismas como bajos rendimientos, elevados absentismos y mayor rotación.

Es importante para crear un buen clima laboral la prevención de conflictos o la detección temprana de los mismos para solucionarlos. Las empresas que se preocupan por la salud y bienestar de sus empleados tienen menos conflictos que las que utilizan métodos coercitivos. Un estilo de liderazgo que aumenta la satisfacción laboral y mejora el clima en el trabajo es el que caracteriza a la dirección por objetivo, basada en una participación de los trabajadores en fijar metas y en compartir responsabilidades, lo que aumenta la autonomía e iniciativa personal, el espíritu de equipo y la identificación con la empresa.

Es decisivo no sólo para disminuir el estrés, sino para que la empresa funcione, que el empleado esté motivado. Un trabajador desmotivado o enfadado con la empresa hablará mal de ella y lo peor es que como pertenece a la organización, se le escuchará y se le hará caso porque gozará de credibilidad. Cuando la plantilla está motivada y a gusto, posee espíritu de equipo y es productiva en su trabajo, ya que cada uno da lo mejor de sí mismo. Los empleados motivados rinden más y tienen más ganas de permanecer en la empresa. Es preciso que la dirección esté convencida de la necesidad de fomentar el bienestar del trabajador, que como veremos no depende únicamente del sueldo.

Las principales medidas para fomentar la motivación del empleado, indicadas por (Martinez , 2004) son las siguientes:

Salario y retribución económica: La retribución confiere estatus, calidad de vida y capacidad adquisitiva. Una de sus funciones es atraer y retener al empleado. El régimen de retribuciones tiene que ser coherente y estar acorde con las funciones que desempeñan los profesionales, con su responsabilidad, la consecución de sus objetivos y su aportación al éxito de la compañía. Existen formas de retribución flexible, basadas en el desempeño y vinculadas a la consecución o cumplimientos de objetivos, y una parte del sueldo está separada del salario fijo, este sistema está dirigido a retribuir a un equipo y no a un individuo. Otra forma de retribución han sido las opciones sobre acciones o stock option, las cuales buscan el compromiso con la empresa y tienen sentido al recompensar al ejecutivo por el aumento en el valor de la compañía. Existen diferentes variantes de estos planes como son entrega de títulos, opciones sobre acciones, bonos convertibles, warrants, y otros instrumentos financieros.

Mejores condiciones de trabajo, que pueden afectar el ambiente físico como facilidades de transporte y acceso, disponibilidades de estacionamientos, comedores o cafeterías; o la disminución de la carga de trabajo o a una mejor organización, haciendo las tareas más atractivas, variadas y que supongan un reto y un esfuerzo para el profesional y que este aprenda algo siempre de ellas.

Actuaciones del desarrollo profesional. El empleado debe percibir que puede hacer una carrera profesional en la empresa y que esas posibilidades son reales.

Reconocimiento de la tarea realizada. Para el trabajador es muy importante el reconocimiento del trabajo bien hecho, la forma de mostrarlo posiblemente es lo de menos; carta, nota personal, teléfono, acto público; lo importante es hacerlo cuanto antes. Cuando se reconoce el trabajo bien hecho, se hace un esfuerzo por seguir trabajando mejor.

Existencia de un proyecto empresarial sólido, atractivo, innovador, y que plantea retos. La empresa debe conseguir la identificación de los trabajadores con su proyecto y que se sientan orgullosos de pertenecer a ella. Diseño y puesta en marcha de prácticas y políticas que favorecen el equilibrio y la conciliación entre la vida profesional y la personal de sus empleados.

Beneficios e incentivos no económicos. Las recompensas no retributivas son variadas y muchas veces son símbolos de estatus. Algunas son: el empleado del mes, comunicarles las cartas de agradecimientos de clientes satisfechos, viajes promocionales o el reconocimiento público al empleado. Estos beneficios adquieren valor motivador si se utilizan con transparencia y equidad.

La participación en decisiones es también una fuente de motivación y de involucrar al empleado en la marcha de la empresa. Las ideas creativas no vienen siempre de los jefes, sino de quienes están en contacto con la gente y con los clientes de una manera más continua e informal y son quienes pueden recibir comentarios, quejas o sugerencias de una manera más libre. La creación de ideas se estimula desde la dirección y debe formar parte de la cultura empresarial. Se organiza una cause para que las ideas sean recogidas y consideradas debidamente por la dirección. Hay que premiar la iniciativa, pero no hace falta que sea a través de premios económicos, sino con reconocimiento público.

2.8.3 Satisfacción Laboral

Varios autores han definido a la satisfacción laboral, como el grado de pertenencia y de agrado que tienen los trabajadores en sus labores. Fernández, y otros (2005) señala que “la satisfacción de los individuos en su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el comportamiento organizacional y la calidad de vida”.

También Nava-Galán, y otros (2013) señala que;

La satisfacción laboral (SL), satisfacción en el trabajo: en la literatura se utilizan estas expresiones como sinónimos es un elemento que influye en toda actividad del ser humano y un factor de apoyo que agranda los sentimientos de valor, importancia y superación personal. Ésta se define como el estado emocional positivo o placentero con base en la percepción subjetiva de experiencias laborales del propio trabajador de acuerdo a su actitud frente a su labor, está basada en creencias y valores que él mismo desarrolla de su propio trabajo; por lo que, se reconoce como un elemento imprescindible del proceso asistencial relacionado directamente con la calidad de los servicios prestados

El equilibrio entre una buena calidad de vida y el mejoramiento del clima laboral permitirá obtener un mejor desempeño de parte de los empleados. Se dice también que:

Aunque los administrativos son los que puntúan más bajo en la dimensión “satisfacción con el puesto de trabajo”, no parece deberse al ítem directamente relacionado con este tema, sino a otros aspectos que se incluyen dentro de la misma (salario, puesto adecuado a la capacidad del trabajador). (Fernández, y otros, 2005)

La motivación que mantengan los trabajadores en su lugar de trabajo permitirá que su nivel de productividad también sea alto, por tanto el que esté ubicado en un lugar de trabajo y en un puesto que le permita desarrollar totalmente sus habilidades, acompañado de una retribución económica justa, marcará un nivel de satisfacción laboral alto. Fernández, y otros (2000) escribe que;

El análisis global de la satisfacción es un indicador de poca utilidad para la puesta en marcha de medidas correctoras y seguimiento de dichas medidas. Los indicadores basados en cada una de las dimensiones que conforman la satisfacción laboral pueden ser más sensibles a los cambios introducidos en la organización de personal. Por tal motivo, es interesante utilizar cuestionarios que puedan analizar las dimensiones de la satisfacción laboral.

Acotando a lo mencionado por el autor, los datos que se obtengan de un análisis que solo mida si existe o no satisfacción laboral, no contribuirá de manera efectiva a la determinación de la situación real, sin embargo si se toma en cuenta

todos los factores que inciden en un ambiente de trabajo armónico, se acercará mejor a un diagnóstico del problema. También la Organización Mundial de la Salud, (1988) indica que:

Los horarios exactos, el ritmo rápido y la dependencia de la energía, y de la identificación con la tierra y los cultivos al ambiente impersonal de la máquina. Esa transición requiere un esfuerzo de adaptación que, por lo general, se compensa por las ventajas materiales que proporciona el empleo organizado que, a su vez, constituyen la motivación para afrontar las dificultades de adaptación.

El tiempo, el esfuerzo realizado y todo lo que conlleva la labor de un trabajador debe instaurarse en un marco que permita la motivación y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los que conforman la institución.

Sin embargo la insatisfacción laboral es un problema que puede acarrear un deterioro de la productividad y reducción de la eficiencia al cumplir con sus actividades. Molina, Ávalos, Valderrama & Uribe (2009)

La insatisfacción laboral es, junto con el síndrome del desgaste profesional, un riesgo profesional muy extendido entre el personal que presta sus servicios en las instituciones públicas y privadas de salud, donde guardaría una estrecha relación con las condiciones de trabajo. Mientras que la satisfacción laboral responde a un estado emocional positivo resultante de la percepción de las experiencias laborales y es, por tanto, un factor importante que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo, existen factores organizacionales y funcionales que pueden ser los que generen insatisfacción en el personal de enfermería.

Finalmente es importante tomar en cuenta lo que se señala a continuación;

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos

dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización (Quintero, Africano, & Faría, 2008, pág. 35)

El análisis y control de todos los factores que representan el bienestar del trabajador permitirán un mejor desempeño laboral, además de motivar a un clima organizacional más saludable y beneficioso para alcanzar los objetivos institucionales.

2.8.4 Comportamiento Organizacional

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal, y así de este modo también influye en el comportamiento organizacional. (Robbins, 2004) Define el comportamiento organizacional como “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.” Según lo anteriormente dicho, se afirma que en el estudio del comportamiento organizacional debemos hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y aspectos se integran para formar un todo. (Marka, 2010) en su artículo en línea “Cómo tratar con personas difíciles”, existen tres tipos de conducta principales: agresivo, pasivo y asertivo. A continuación se presenta cada una de ellas:

Conducta Agresiva: La persona trata de satisfacer sus necesidades, le gusta el sentimiento de poder pero en el fondo sabe que se está aprovechando de los demás, repite constantemente que tiene razón pero oculta un sentimiento de inseguridad y de duda, suele estar sola puesto que su conducta aleja además,

tiene la capacidad de desmoralizar y humillar a los demás, se la puede reconocer por su típico lenguaje verbal y corporal.

Conducta Pasiva: Los demás se aprovechan de ella fácilmente (además, fomenta esta actitud), suele tener sentimientos de inseguridad y de inferioridad que se refuerzan siempre que entra en contacto con una persona agresiva, está enfadada consigo misma porque sabe que los demás se aprovechan de ella, es tímida y reservada cuando está con otras personas, se agota y no tiene mucha energía ni entusiasmo, su actitud acaba irritando a los demás, absorbe la energía de los demás.

Conducta Asertiva: Se preocupa por sus derechos y por los de los demás, por lo general, acaba consiguiendo sus metas, respeta a los demás, está dispuesta a negociar y a comprometerse cuando lo considera oportuno, cumple siempre sus objetivos, está preparada para asumir riesgos y, si no funciona, acepta que los errores formen parte del proceso de aprendizaje, reconoce sus fracasos y sus éxitos, es entusiasta y motiva a los otros, se siente bien consigo misma y hace sentirse bien a los demás.

Así, un primer aspecto relevante tiene que ver con la relación entre el desempeño laboral y la organización del trabajo. Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. Tal como menciona la Organización Internacional de Trabajo, la emergencia del concepto de desempeño laboral “surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo” (Organización Internacional del Trabajo, 1997, pág. 10). Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del trabajador no puede estar desconectada de la forma de organización ni de las condiciones de su trabajo, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral.

Por esto, durante las últimas décadas el desempeño de los sujetos se ha ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos. En este afán se ha desarrollado un enfoque de competencias laborales que se manifiesta en diferentes aspectos de la transformación productiva, como por ejemplo: la generación de ventajas competitivas en mercados globales, la gestión y producción del trabajo y el desarrollo de mecanismos de regulación ad hoc (Ducci, 1997)

“En el contexto laboral los trabajadores en el afán competitivo por ocupar los primeros lugares en productividad pueden desarrollar estrés y fatiga, fenómenos que ponen en peligro su salud incluso su vida” como lo señala (Quevedo , Lubo, & Montiel, 2005, pág. 38).

También plantea que la fatiga laboral alude a muchos procesos diferentes y se caracteriza principalmente por sus elevados aspectos subjetivos y psicosomáticos, su dificultad reparadora, su tendencia para hacerse crónica y sus implicaciones a todos los niveles profesionales.

El mundo laboral es un fenómeno complejo y cambiante. En el informe del año 2006 de la Conferencia Internacional del Trabajo se identifican cuatro fuerzas como los principales motores del cambio en el mundo del trabajo: 1) el imperativo del desarrollo; 2) la transformación tecnológica; 3) la intensificación de la competencia a escala mundial; y 4) la mayor orientación en función de los mercados, y una función más reducida del Estado. Junto a esas fuerzas se considera que las mujeres y los hombres que trabajan percibirán cada vez más su propia situación laboral desde una perspectiva mundial. Estos cambios, además de afectar a las economías de los países, tienen consecuencias sobre la población laboral activa, pues influyen en las opciones de empleo; las relaciones sociales o familiares; las necesidades de formación; la actualización de conocimientos y destrezas; los ritmos de trabajo; la disponibilidad de recursos; la ordenación de los procesos laborales; los cambios en las ofertas laborales, y también sobre la salud de la población. (Gil-Monte, 2012, pág. 237)

Los cambios en el mundo del trabajo acaecidos en las últimas décadas, han llevado a un incremento en las tasas de prevalencia de algunos riesgos psicosociales. El informe publicado por la (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo, 2012) sobre riesgos psicosociales en el trabajo revela que los cambios técnicos u organizativos en el mundo laboral, junto con los cambios socioeconómicos, demográficos y políticos, incluido el fenómeno de la globalización, han dado lugar a la aparición de los denominados riesgos psicosociales emergentes que tienen consecuencias sobre la salud de la población debido a que pueden provocar un mayor estrés laboral, repercutiendo negativamente en la salud y seguridad de los trabajadores.

2.9 Marco Conceptual Variable Dependiente

2.9.1 Desempeño Laboral

El desempeño laboral son, “Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (Pérez , 2009, pág. 50)

Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva.

(Pérez , 2009, pág. 50) “administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral”

Ahora bien, el trabajador para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

El desempeño laboral según Chavenato (2000, pág. 359), “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Otros autores como (Milkovich & Boudrem, 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Según Figueroa, (2007, pág. 40)

El desempeño humano es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de las recompensas depende del esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que las personas están dispuesta a realizar.

Un riesgo psicosocial emergente es cualquier riesgo que:

- a) está causado por nuevos procesos, tecnologías, lugares de trabajo, cambios sociales u organizativos; o b) era un factor conocido, pero se considera como un nuevo riesgo debido a avances científicos o percepciones sociales.

Se considera que el riesgo va en aumento cuando: a) el número de situaciones de peligro que producen el riesgo va en aumento; b) la probabilidad de exposición al riesgo aumenta; o c) los efectos sobre la salud de los trabajadores empeoran.

Estos riesgos han sido agrupados en cinco áreas:

a) Nuevas formas de contratación laboral, caracterizadas por la aparición de contratos de trabajo más precarios junto con la tendencia a la producción ajustada, y la subcontratación e inseguridad en el puesto de trabajo. Los trabajadores con contratos precarios suelen realizar tareas más peligrosas, en peores condiciones, y recibir menos capacitación. La falta de estabilidad laboral y contractual puede aumentar los niveles de estrés y de ansiedad del trabajador.

b) Envejecimiento de la población laboral activa y retraso en la edad de jubilación, que la hace más vulnerable a la carga mental y emocional.

c) Intensificación del trabajo, caracterizado por la necesidad de manejar cantidades de información, y carga de trabajo cada vez mayores y bajo una mayor presión en el ámbito laboral. Este riesgo está presente sobre todo en los campos muy competitivos en los que los trabajadores pueden temer que su eficiencia y su rendimiento se evalúen con mayor detenimiento y, por ello, tienden a trabajar más horas para finalizar sus tareas. En ocasiones, puede que no reciban una compensación adecuada por ese aumento de la carga laboral, o que no reciban el apoyo social necesario para poder asumir dicha carga. El estrés laboral provocado por el aumento de la carga laboral, junto con las

mayores exigencias sobre un menor número de trabajadores, repercutirían de forma negativa en la salud y la seguridad de los trabajadores.

d) Fuertes exigencias emocionales en el trabajo, junto con un incremento del acoso psicológico y de la violencia, en especial en los sectores de la asistencia sanitaria.

e) Desequilibrio y conflicto entre la vida laboral y personal, debido a la falta de ajuste entre las condiciones de trabajo y la vida privada de las personas. Los empleos precarios, con excesiva carga de trabajo, sumado a horarios laborales variables o impredecibles, sin que se le permita al trabajador ajustarlos a sus necesidades personales; pueden provocar conflictos en la vida profesional y privada del trabajador, con efectos perjudiciales para su salud.

Hay que señalar que siempre han existido riesgos psicosociales en el trabajo; lo que ha cambiado es la percepción social que existe sobre ellos, que genera una diferencia “epidemiológica”. Los cambios sociales ocurridos; la nueva ordenación del trabajo; los cambios en los sectores ocupacionales; el cambio de la relación profesional entre los trabajadores y los clientes o usuarios, han contribuido al incremento de este tipo de riesgos, hasta el punto de constituir un problema que, por el número de bajas laborales en las que están implicados, y por las consecuencias que tienen sobre el éxito de una organización merecen ser considerados y tratados por las autoridades que regulan el mundo del trabajo y de la salud.

El desempeño es una de las variables de resultado más estudiadas en la literatura de psicología del trabajo y las organizaciones, el desempeño es una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización. Asimismo, también se ha considerado como la acción que lleva a la consecución de los resultados, no el resultado de la misma. En resumen, es un conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización. En la definición de desempeño se podrían incluir tanto las tareas que están definidas

en el puesto como las tareas emergentes y las conductas de ciudadanía organizacional, así como las conductas contra productivas.

La evaluación del desempeño posibilita determinar qué tan importante ha sido la contribución del trabajador para la institución, es así que;

La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. (Pérez , 2009, pág. 55).

2.9.2 La comunicación en el trabajo

Muchos de los problemas que cotidianamente se producen en una empresa se deben a una falta de comunicación o a que ésta no es buena.

Una pobre comunicación en el lugar de trabajo, desmotiva, entorpece la cooperación y la coordinación y, como consecuencia, afecta la calidad del producto que se fabrica o del servicio que se presta, por lo que los empleados trasladan su bienestar o malestar a los clientes y a la sociedad. Además, estos problemas disminuyen la productividad, aumentan la tensión, fomentan los rumores y promueven el ausentismo y la rotación de personal. Por el contrario, la buena comunicación motiva a los empleados, haciendo que su trabajo resulte interesante.

La comunicación es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian ideas, conocimientos, información y opiniones, por diferentes medios, con la finalidad de lograr la comprensión mutua, dando origen a un intercambio permanente de significados entre ellas (Martinez , 2004). Es el centro de la vida social y desempeña también un papel importante en la empresa.

Lo mínimo que la compañía debe comunicar a los empleados es qué se espera de ellos. La comunicación interna es una función de dirección y es responsabilidad de los directivos, quienes disponen de la mejor información.

En las pequeñas empresas, la comunicación interna existe de manera informal o espontánea y no es preciso que exista un director de departamento, pero si es esencial que se lleven a cabo actividades de comunicación. En las grandes empresas existe un plan o programa específico, los especialistas en recursos humanos y en comunicación empresarial son los responsables de elaborarlos.

La comunicación sirve también para mejorar el clima laboral, retener a los buenos empleados y aumentar la satisfacción laboral, la motivación, la identificación y el compromiso con la empresa. Parafraseando a (Martinez , 2004), el compromiso es más fácil de obtener cuando se les proporciona información suficiente no sólo sobre su trabajo en el día a día, sino sobre aspectos tales como los proyectos y objetivos generales, la filosofía o cultura empresarial y la misión de la empresa. La buena comunicación persigue, entre otros fines, crear credibilidad en los empleados y tratarlos como auténticos colegas y colaboradores. La credibilidad se crea a base de coherencia, constancia y de cumplir lo que la propia dirección predica.

Todas las personas necesitan trabajar en las mejores condiciones posibles, no sólo físicas, sino también de relaciones humanas, por lo que la mejora en la comunicación es buena no sólo para la salud y el bienestar del empleado sino también para la gestión empresarial y para la buena marcha del negocio.

2.9.3 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este

sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

2.9.3.1 El proceso de Evaluación de Desempeño

El proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias es un proceso recurrente en el tiempo que tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias propias de su puesto de trabajo.

El primer paso para realizar una Evaluación de Desempeño es decidir para cada puesto de trabajo, qué competencias se quieren incluir y qué grado de exigencia requiere cada una de ellas. En general para cada puesto de trabajo tendremos dos tipos de competencias:

1. Competencias Generales. Son competencias no relacionadas directamente con un puesto de trabajo concreto. Son competencias dirigidas a fomentar la cultura y valores de la organización así como requerimientos que la organización quiere hacer extensibles a todos sus

miembros. Por ejemplo: Trabajo en Equipo, Honestidad, Compromiso, etc.

2. Competencias Específicas. Competencias necesarias para el puesto de trabajo. Pueden cambiar para cada puesto de trabajo o requerir de un nivel de exigencia diferente. Por ejemplo, el puesto “Comercial” puede requerir la competencia “Hablar en público” en un grado mayor que para el puesto “Operador”.

2.9.4 Motivación laboral

La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar entre tus empleados. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar. Por supuesto, la motivación es un gran tema dentro de cada negocio pero tiene sus peculiaridades. La realidad de la motivación en las empresas no siempre está en el nivel deseado.

La motivación empresarial hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

Esta motivación en el trabajo es fundamental para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizar, además de que cada una de las personas de la organización se siente realizada en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. De esta forma, los trabajadores se consideran parte importante de la empresa y trabajar para conseguir lo mejor para ellos y para la empresa.

Factores que influyen en la motivación laboral

Son muchas las cuestiones que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la empresa. Por ello, es imprescindible para las organizaciones que conozcan cuáles son estos aspectos para intentar mejorarlos en la medida de lo posible:

- Puesto de trabajo: ofrecer a un trabajador un puesto de trabajo en el que se encuentre cómodo y, además, la posibilidad de aumentar sus conocimientos y desarrollo profesional dentro de la empresa, es fundamental para que un trabajador se encuentre motivado de forma continua.
- Autonomía y participación: ofrecer responsabilidades y permitirle la participación y la aportación de ideas para la mejora de los diferentes aspectos de la empresa, hará que el trabajador se sienta importante en sus labores.
- Ambiente de trabajo: crear un clima laboral con buenas relaciones entre los diferentes componentes de la organización aumenta la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También ayuda a interiorizar los valores de la empresa y que los trabajadores se identifiquen con ellos.
- Condiciones laborales: el salario de los trabajadores, las jornadas, primas por objetivos, los horarios flexibles, la conciliación laboral y todas las condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo hacen que el trabajador esté más satisfecho con su puesto de trabajo y, por consiguiente, en su vida personal.

Según los diferentes factores que se trabajen dentro de la empresa, se pueden trabajar diferentes tipos de motivación laboral, los cuáles poseen unas características definidas. Entre las diferentes clases de motivación que encontramos en el ámbito empresarial distinguimos:

- Motivación extrínseca
- Motivación intrínseca
- Motivación trascendente

2.9.4.1 Motivación en el trabajo

La mejora de la motivación laboral se ha puesto de moda como área a desarrollar dentro de las organizaciones empresariales. Las empresas se han dado cuenta de la importancia que posee y la influencia que tiene en los resultados de la empresa. Por ello, ahora se preocupan por tener a sus empleados motivados al máximo para conseguir objetivos ambiciosos y generar un ambiente laboral que propicie el trabajo cómodo:

Aquí podrás encontrar toda la información sobre la motivación empresarial y los diferentes aspectos que la envuelven. Aprende cómo motivar a tus empleados para conseguir que trabajen todos en la misma dirección. Resuelve todas tus dudas sobre la motivación laboral, sus características y las técnicas para mejorar la implicación de los trabajadores.

2.9.5 Compromiso Institucional

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización”. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Arias, (2001) cita a Steers, quien define compromiso como la “fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”. Por otro lado Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como “la

intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización”. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

Chiavenato, (1992) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

2.9.5.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

- **Compromiso normativo: (deber)** es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

2.9.6 Sentido de Pertenencia

Desde que se consideró como una exigencia de la administración moderna decretar la visión y misión de la empresa, hacer lo propio con los valores de no tardó en convertirse en un requisito sine qua non para completar las bases de cualquier organización y así modelar el comportamiento esperado de quienes la hacen posible, como parte de las herramientas que se requieren para alcanzar los objetivos deseados.

Son muchos los valores que se decretan y por ende se definen, los cuales van desde la honestidad y el comportamiento ético, hasta la importancia que han de poseer los accionistas y el talento humano en la empresa.

Pero hay un valor en particular que merece atención y cuidado y, al parecer, es uno de los que más se listan en las empresas que quieren impulsar el compromiso.

El sentido de pertenencia sugiere, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella pues difícilmente se “muerde a la mano que nos da de comer”.

De acuerdo a Castillo, A (2007), señala que, “El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que (...) todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos (...) socorrernos mutuamente”; esto cuando aplica a la sociedad.

2.9.7 Indicadores de desempeño laboral

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables, que al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas. La importancia del uso de indicadores está asociada con la utilidad de estos para:

- 1) Mejorar la gestión interna de una organización para el cumplimiento de sus objetivos.
- 2) Mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos.
- 3) Mejorar la transparencia frente a los agentes internos y externos

4) Realizar el seguimiento al logro de los objetivos y productos estratégicos de una institución a favor de la población a la que sirve o del objeto de su competencia.

Los indicadores de desempeño pueden ser clasificados en función a dos perspectivas, que se presentan de manera simultánea; la primera, referida al control de variables en relación a los insumos utilizados, productos generados y resultados obtenidos, la cual se define como el ámbito de control. La segunda se define en relación a las dimensiones del desempeño, y se asocia al cumplimiento de los objetivos establecidos y la manera cómo éstos son logrados (cumplimiento del objetivo, uso de recursos, satisfacción de los usuarios, oportunidad del producto).

La formulación de indicadores de desempeño sigue una secuencia de análisis que se inicia con la identificación de las definiciones fundamentales del planeamiento estratégico del accionar de las entidades tales como la Misión, los Objetivos y los productos principales. Requiere asimismo del establecimiento de las medidas del desempeño, determinación de responsabilidades, valores de referencia, definición de fórmulas, recopilación de información, comunicación de los mismos al personal de la entidad, entre otros.

2.10 Hipótesis

Las actividades repetitivas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua.

2.11 Señalamiento de las variables

2.11.1 Variable Independiente: Actividades Repetitivas

2.11.2 Variable Dependiente: Desempeño laboral

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

La palabra investigación proviene del latín investigatio, onis: Acción o efecto de investigar; en una acepción básica: es la que tiene por fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir en principio, ninguna aplicación práctica.

Conceptúa además la Academia la palabra investigar: el realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.

La investigación orienta al investigador en su razonamiento y aproximación a la realidad, ordena sus acciones y aporta criterios de rigor científico de supervisión de todo el proceso; En tanto que, investigar supone la responsabilidad de producir una lectura real de las cuestiones de investigación y demostrar la contribución efectiva.

La presente investigación contiene un enfoque cualitativo pues está orientado a profundizar un caso específico más que a generalizar, este se preocupa principalmente por cualificar o describir el fenómeno social a partir de rasgos que se conviertan en determinantes.

De acuerdo con Bernal, C (2006, pág. 68), este enfoque es utilizado por los investigadores para entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica.

Cabe añadir también, que la investigación se basa en cuerpos teóricos aceptados científicamente. En síntesis la investigación cualitativa busca conceptualizar sobre la realidad con base en información obtenida de la población seleccionada.

La investigación tendrá también un aporte cuantitativo, sabiendo que este es fundamentado por la medición de las características de los fenómenos sociales y esto supone la consideración de un marco conceptual del cual se partirá como base para la presentación de resultados. Este estudio utilizará herramientas estadísticas, que permitan comprobar la hipótesis que se ha planteado.

3.2 Modalidad básica de la investigación

Esta investigación contiene las siguientes modalidades:

Investigación Documental

Según Bernal, C (2006), “la investigación documental consiste en un análisis de información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio”. (pág. 110).

Acontando lo citado, se puede decir que la investigación documental proviene de documentos ya sean escritos, filmicos o grabados, este material sirve como referencia para la investigación, teniendo en cuenta que no se debe alterar su naturaleza o sentido.

Investigación de campo

Principalmente se basará en datos obtenidos de manera primaria, por los actores y protagonistas de esta investigación. A los empleados y trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua se les someterá a una encuesta que permita obtener información relevante para comprobar lo sujeto como hipótesis.

Una investigación de campo está caracterizada como su misma palabra lo dice, por obtener información de primera mano, observando el fenómeno y analizando la realidad de acuerdo al criterio del investigador.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Investigación descriptiva

Este tipo de investigación es uno de los más utilizados en estudios donde se muestran, narran, reseñan, o identifican diferentes situaciones, hechos o rasgos del objeto de estudio, para posteriormente describirlas y detallarlas.

Cabe destacar, que no se dan razones del por qué de las situaciones, solamente como su nombre lo indica, describe lo que va a ser estudiado.

Según Bernal, C (2006, pág. 113) , algunos ejemplos de temas de investigación descriptiva son:

Estudio de carácter diagnóstico

Diseño de guía, modelos, productos, prototipos, etc.

Estudios de mercado

Estudios orientados a la descripción o identificación de rasgos o características de un objeto de estudio.

Estudio de descripción de conductas, de actitudes, de perfiles, etc.

Estudios de tiempos y movimientos.

Aquí se va a describir la relación que existe entre las actividades repetitivas en el trabajo y el desempeño laboral, lo cual podría degenerar

en insatisfacción laboral. A través de este tipo de investigación se obtendrá los rasgos de todo lo que conlleva el estudio de esta situación.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Para Fracica, (1988) la población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (pág. 36).

Es importante citar el concepto de población finita, que es aquella que indica que es posible alcanzarse o sobrepasarse al contar y posee un número limitado de medidas y observaciones. Una población infinita es concebida como un conjunto de individuos, objetos o situaciones, que presentan factores comunes, más allá de su naturaleza o género, pero cuyo número se encuentra calculado más allá de cien mil elementos distintos. Fracica, (1988).

La población de la institución esta compuesta por trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua. La población con la que se va a trabajar es una poblacion finita es decir tiene un número limitado de medidas y observaciones. La población para este estudio son los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua, los cuales suman 414 individuos objeto de estudio.

Estos estan divididos de la siguiente manera;

Tabla N° 3.1 Población

ÁREA	NÚMERO DE TRABAJADORES
ADMINISTRATIVA	25
PRODUCCIÓN	45
FINANCIERA	25
ACCIÓN SOCIAL	12
RECURSOS HÍDRICOS	12
RELACIONES EXTERNAS	8
PERSONAL DE SERVICIOS	283
CHOFERES	40
TOTAL	414

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

3.4.2 Muestra

De acuerdo a la población finita, es necesario que se seleccione una muestra que sea relevante pero que sea también más accesible. Para obtener el número exacto de individuos que serían analizados como muestra se empleó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{z^2 \cdot p \cdot q + N \cdot e^2}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

z =nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q= probabilidad de no éxito “fracaso”

e =porcentaje de error de muestreo

Z	1,96
P	0,5
Q	0,5
E	1%-10% preferente 5%

Entonces reemplazando los datos se obtiene:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 414}{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 + 414 \cdot 0,05^2}$$

$$n = 199$$

Es decir, las personas que deberán ser encuestadas son 199, las cuales serán escogidas a través del tipo de muestreo estratificado proporcional. Este consiste en ordenar alfabéticamente a todos los individuos pertenecientes a la población y luego asignarles un número. A partir de esto se procede a calcular la fracción muestral que servirá para seleccionar al total de la muestra calculada.

La fórmula de la fracción muestral es:

$$\text{Fracción muestral} = \frac{n}{N} \cdot \text{CADA UNO DE LOS VALORES}$$

$$\text{Fracción muestral} = \frac{199}{414}$$

$$\text{Fracción muestral} = 0,4806$$

Entonces para cada número de individuos pertenecientes a las áreas del Gobierno Provincial de Tungurahua, se les multiplicará por la fracción muestral.

Tabla N° 3.2 Muestra

DIRECCIONES	TOTAL
DIRECCION ADMINISTRATIVA	92
DIRECCION DE ASESORÍA JURÍDICA	6
DIRECCION DE DESARROLLO HUMANO Y CULTURA	14
DIRECCION DE GESTION Y CALIDAD AMBIENTAL	13
DIRECCION DE PLANIFICACIÓN	19

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	65
DIRECCIÓN DE RELACIONES EXTERNAS	11
DIRECCIÓN DE SECRETARIA Y COORDINACIÓN GENERAL	5
DIRECCIÓN DE SISTEMAS	8
DIRECCIÓN DE VÍAS Y CONSTRUCCIÓN	103
DIRECCIÓN FINANCIERA	30
Dirección Recursos Hídricos y C. Ambiental	41
PREFECTURA	4
VICEPREFECTURA	3
TOTAL	414

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Tabla N° 3.3 Muestro estratificado aplicado a los trabajadores

DIRECCIONES	NÚMERO DE TRABAJADORES	FRACCIÓN MUESTRA L	MUESTR A
DIRECCION ADMINISTRATIVA	92	0,4806	44
DIRECCION DE ASESORÍA JURÍDICA	6	0,4806	3
DIRECCION DE DESARROLLO HUMANO Y CULTURA	14	0,4806	7
DIRECCION DE GESTION Y CALIDAD AMBIENTAL	13	0,4806	6
DIRECCION DE PLANIFICACIÓN	19	0,4806	9
DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	65	0,4806	31
DIRECCIÓN DE RELACIONES EXTERNAS	11	0,4806	5
DIRECCIÓN DE SECRETARIA Y COORDINACIÓN GENERAL	5	0,4806	2
DIRECCIÓN DE SISTEMAS	8	0,4806	4
DIRECCIÓN DE VÍAS Y CONSTRUCCIÓN	103	0,4806	50
DIRECCIÓN FINANCIERA	30	0,4806	14
Dirección Recursos Hídricos y C. Ambiental	41	0,4806	20
PREFECTURA	4	0,4806	2
VICEPREFECTURA	3	0,4806	1
TOTAL	414		199

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

3.5 Operacionalización de las variables

Variable Independiente: Actividades Repetitivas

Tabla N° 3.4 Operacionalización variable independiente

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica/instrumento
<p>Actividades repetitivas: Según Moncada, S (2010, pág. 34) son aquellas que generan un ritmo de trabajo rutinario y repetitivo, por lo tanto es una acción de relaciones personales. A lo largo de la jornada laboral y en muchas ocasiones existe sobrecarga de trabajo producida por una ambigüedad del rol.</p>	Ritmo de trabajo	Acciones realizadas/acciones programadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Con qué frecuencia realiza las actividades principales de su cargo? <ol style="list-style-type: none"> a. Con mucha frecuencia b. Con poca frecuencia c. Esporádicamente d. Casi nunca e. Nunca 2. ¿Qué tan repetitivas son las actividades que realiza en su trabajo? <ol style="list-style-type: none"> a. Nada b. Poco c. Bastante d. Notable e. Mucho 3. ¿Con qué frecuencia se presentan errores, averías u otro incidente en su puesto de trabajo? <ol style="list-style-type: none"> a. Con mucha frecuencia b. Con poca frecuencia c. Esporádicamente d. Casi nunca e. Nunca 4. ¿Comparte los compromisos institucionales? <ol style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Poco c. A veces d. Normalmente e. Permanentemente 	Encuesta realizada a servidores del Gobierno Provincial de Tungurahua
	Repetitividad	Procesos administrativos/total de procesos		
	Relaciones personales	Horas hombre/tareas cumplidas		
	Sobrecarga de trabajo	Conflictos/áreas de la organización		
	Ambigüedad del rol	Tiempo para ejecutar las actividades		
	Funciones asignadas/funciones definidas	Métodos de evaluación de desempeño/total métodos utilizados		
		Relación de responsabilidad y labor		

Variable dependiente: Desempeño Laboral				
Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica/instrumento
<p>Desempeño laboral: El desempeño laboral según Chavenato (2000, pág. 359), “es el comportamiento del trabajador el cual genera comunicación en búsqueda de los objetivos fijados para acceder a un nivel de pertenencia que constituya la estrategia individual a partir de factores motivacionales para efectuar una evaluación del desempeño integral.</p>	Comunicación en el trabajo	Canales de comunicación utilizados/canales de comunicación establecidos	<p>5. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?</p> <p>a. Muy buena b. Buena c. Suficiente d. Mala</p> <p>6. ¿Conoce sus funciones?</p> <p>a. Deficiente b. Regular c. Bien d. Excelente</p> <p>7. ¿Evalúan su desempeño periódicamente?</p> <p>a. Frecuentemente b. Regularmente c. Algunas veces d. Casi nunca e. Nunca</p> <p>8. ¿Cuándo cumple a cabalidad su trabajo es incentivado de alguna manera?</p> <p>a. Casi nunca b. Algunas veces c. Casi siempre d. Siempre</p> <p>9. ¿En su institución qué tipo de comunicación es usada con mayor frecuencia?</p> <p>a. Comunicación formal b. Comunicación informal</p> <p>10. ¿Con qué frecuencia existe motivación hacia los empleados?</p> <p>a. Casi nunca b. Algunas veces c. Casi siempre</p>	Encuesta realizada a servidores del Gobierno Provincial de Tungurahua
	Nivel de pertenencia	Perfil del cargo		
	Factores motivacionales	Valuación de puestos/total de personal		
	Evaluación del desempeño	Necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, estima)		
		Personal que recibe incentivos/total de personal		
		Cumplimiento de objetivos organizacionales		
		Incentivos utilizados/total de incentivos		

Elaborado por: Armendáriz, J (2018)

3.6 Recolección de la información

Gallardo & Moreno (1999, pág.55), explican que, la recopilación de información dentro de un cierto contexto. Tras reunir estas informaciones, llegará el momento del procesamiento de datos, que consiste en trabajar con lo recolectado para convertirlo en conocimiento útil.

La recolección de datos permite a través de la técnica seleccionada, obtener los datos necesarios para el análisis e interpretación, con el fin de cumplir con los objetivos y comprobar la hipótesis.

3.6.1 Plan de recolección de la información

El plan de recolección permite dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Para qué?

La recolección de información es realizada para obtener datos de fuentes primarias que sean relevantes para la demostración de la hipótesis. En esta investigación se pretende cumplir con el objetivo general, que es Determinar la relación entre las actividades repetitivas y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua para la reducción de la monotonía laboral.

¿De qué personas u objetos?

La fuente de información serán los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua que han sido seleccionados para conformar la muestra.

¿Sobre qué aspectos?

La información a recolectar se refiere a la identificación de la existencia de tareas repetitivas y también del desempeño laboral e los trabajadores.

¿Quién o quiénes?

El investigador será quien recolecte la información, la cual será manejada de manera responsable, respetando la información y el criterio de los encuestados.

¿A quiénes?

Serán encuestados trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua, que laboran en cargos administrativos, direcciones y área de servicios.

¿Cuándo?

El desarrollo del trabajo se lo realizó en el primer semestre del año 2018.

¿Dónde?

Se lo realizó en las instalaciones del Gobierno Provincial de Tungurahua, en cada área.

¿Cuántas veces?

La técnica de recolección de información ha sido aplicada por una sola vez.

¿Cómo?

Será realizado a través de la técnica encuesta.

¿Con qué?

Como instrumento se utilizará el cuestionario, que ha sido realizado previamente, el cual consta de ítems que permiten identificar y cubrir todos los indicadores necesarios para el establecimiento de datos fidedignos.

3.7. Procesamiento y Análisis

3.7.1. Plan de procesamiento de información

El plan de procesamiento se refiere a la tabulación de todos los datos obtenidos, los cuales permitirán concluir y demostrar la hipótesis planteada.

Para esta investigación el procesamiento comprendió una revisión crítica de los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados.

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

Aquí se realizará el análisis de los resultados estadísticos, los cuales a través de relaciones en este caso permitirá obtener la comprobación de la hipótesis. La generación de conclusiones y recomendación que motiven la investigación que a través de todo el proceso de recolección, análisis e interpretación se ha podido obtener.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

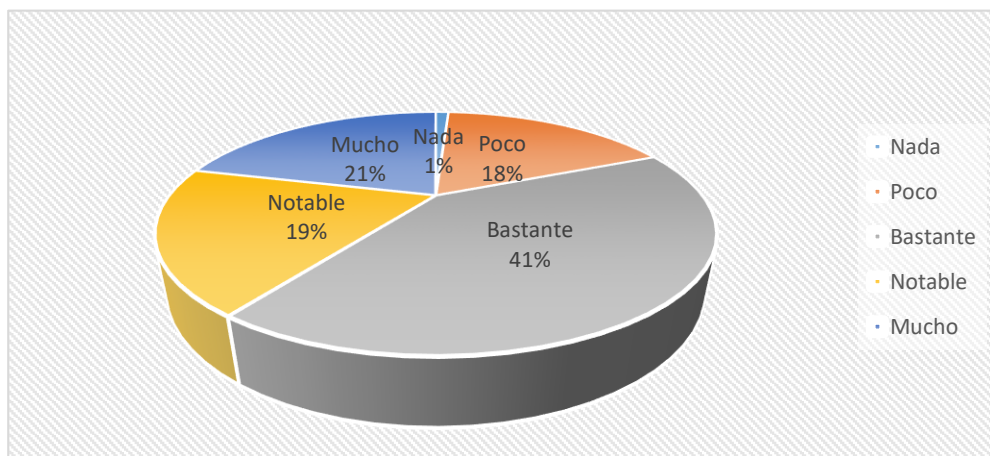
Para la obtención de los datos necesarios para el estudio de este caso, se realizó un cuestionario de diez preguntas las cuales buscaban identificar datos claros de las actividades realizadas por los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua. A través de esta información se pudieron identificar las dos variables que se habían propuesto, tareas repetitivas y el desempeño laboral.

Pregunta 1.- ¿Qué tan repetitivas son las actividades que realiza en su trabajo?

Tabla N° 4.1 Actividades Repetitivas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	2	1,0	1,0
	Poco	35	17,6	18,6
	Bastante	82	41,2	59,8
	Notable	38	19,1	78,9
	Mucho	42	21,1	100,0
	Total	199	100,0	100,0

Gráfico N° 4.1. Actividades repetitivas



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis

Del Total de los encuestados sobre el nivel de repetición en actividades que tiene el personal se presentó de la siguiente manera: el 41% indica que sus actividades son bastante repetitivas, el 21% indicó mucho y el 19% que son repetitivas de una manera notable y el 1% Nada.

Interpretación

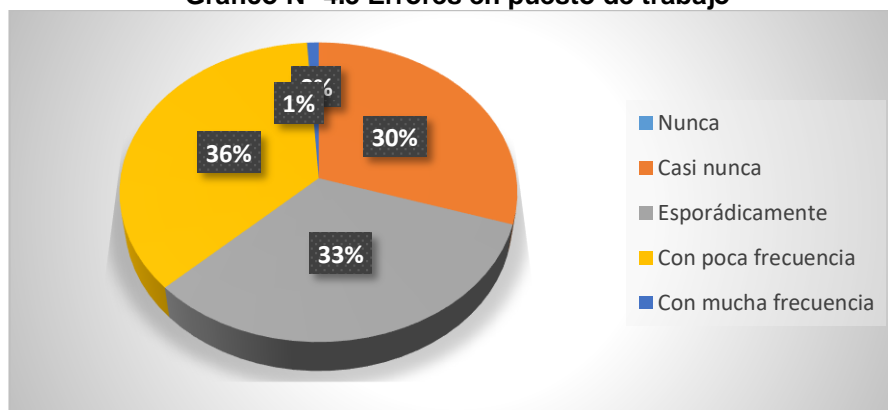
Las labores son bastante repetitivas y esto no solo direccionado a trabajo operativo, también al personal administrativo lo cual representa que por una parte tendrán experticia en cumplir con estas tareas pues lo hace con mucha frecuencia y por otra parte esto puede representar cansancio y problemas de concentración en los empleados, dificultando y reduciendo su desempeño laboral.

Pregunta 2.-¿ Con qué frecuencia se presentan errores, averías u otro incidente en su puesto de trabajo?

Tabla N° 4.2 Errores en puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	0	0%	0%	2,5
Casi nunca	58	30%	30%	31,7
Esporádicamente	64	33%	33%	63,8
Con poca frecuencia	70	36%	36%	99,0
Con mucha frecuencia	2	1%	1%	100,0
Total	194	100%	100,0	

Gráfico N° 4.3 Errores en puesto de trabajo



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis

Del 100% de los encuestados respondieron: el 36% cometen errores con poca frecuencia, el 33% lo hacen esporádicamente y el 30% comete errores casi nunca y el 1% nunca.

Interpretación

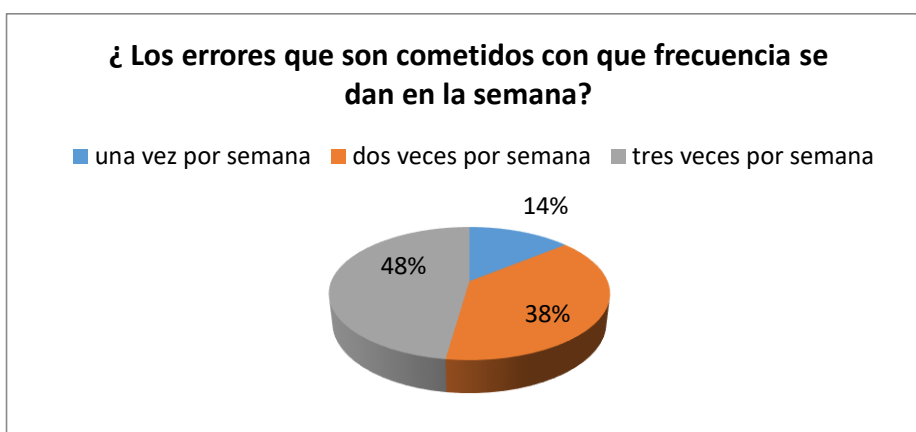
Los resultados obtenidos demuestran que las actividades diarias de cada cargo presentan errores con poca frecuencia, lo cual representaría un análisis más profundo para identificar los posibles factores y si el error cometido se repite constantemente.

Pregunta 3.-¿ Los errores que son cometidos con qué frecuencia se dan en la semana?

Tabla N° 4.3 Frecuencia de errores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	una vez por semana	28	13,5	14,1
	dos veces por semana	76	36,5	52,3
	tres veces por semana	95	45,7	100,0
	Total	194	95,7	100,0
Perdidos	Sistema	9	4,3	
Total		208	100,0	

Gráfico N° 4.3 Frecuencia de errores



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis

Del total de los encuestados el 48% respondieron que cometen errores tres veces por semana, el 38% dos veces por semana y el 14% una vez por semana.

Interpretación

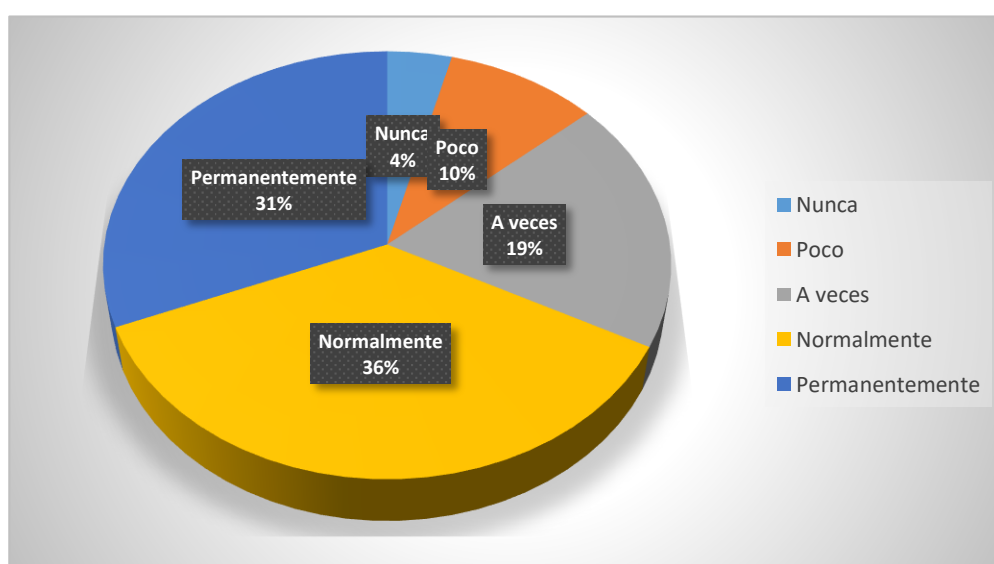
A pesar de que los errores sean cometidos con poca frecuencia, cuando existen errores pueden llegar a cometerse hasta tres veces en una semana, lo cual debería ser revisado para evitar que existan problemas posteriores o inclusive accidentes.

Pregunta 4.- ¿Comparte los compromisos institucionales?

Tabla n° 4.4 Compromisos Institucionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	8	4,0	4,0	4,0
Poco	19	9,5	9,5	13,6
A veces	38	19,1	19,1	32,7
Normalmente	72	36,2	36,2	68,8
Permanentemente	62	31,2	31,2	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Gráfico N° 4.4 Compromisos institucionales



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis

Del 100 % de los encuestados el 36% respondieron normalmente, el 31% permanentemente, el 19% a veces, 10% poco y 4% nunca.

Interpretación

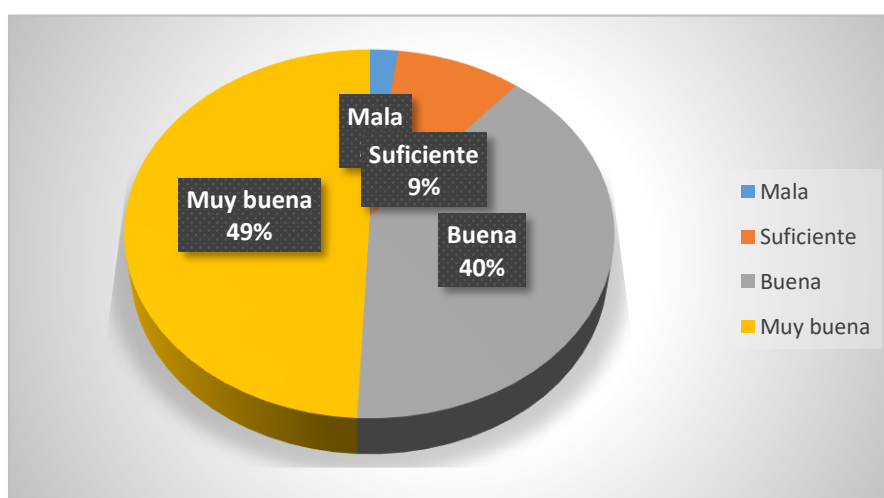
El compromiso institucional de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua se puede sustentar como un factor importante y una fortaleza para la institución.

Pregunta 5.- ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Tabla N° 4.5 Relación entre compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala	4	2,0	2,0	2,0
	Suficiente	18	9,0	9,0	11,1
	Buena	79	39,7	39,7	50,8
	Muy buena	98	49,2	49,2	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Gráfico N° 4.5 Relación con compañeros de trabajo



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis

Del total de los encuestados el 49% señalaron que tienen una relación muy buena, el 40% buena, el 9% suficiente y el 2% mala.

Interpretación

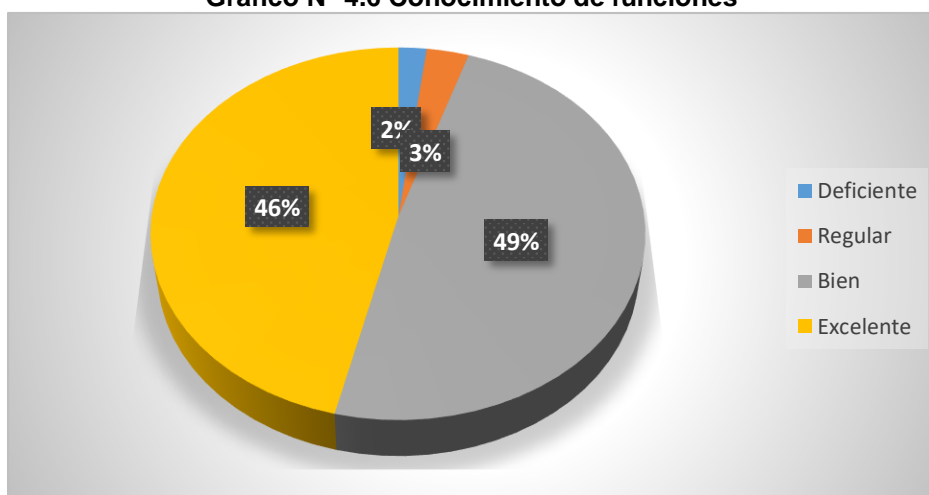
La relación con sus compañeros de trabajo es una parte muy importante para el desempeño laboral pues esto implica el ambiente laboral en el que se desarrollan, tomando en cuenta los datos obtenidos en la encuesta se puede afirmar que no existen problemas importantes en las relaciones de compañeros.

Pregunta 6.- ¿Conoce sus funciones?

Tabla N° 4.6 Funciones de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Deficiente	4	2,0	2,0	2,0
Regular	6	3,0	3,0	5,0
Bien	95	48,7	48,7	53,8
Excelente	89	46,2	46,2	100,0
Total	194	100,0	100,0	

Gráfico N° 4.6 Conocimiento de funciones



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis

Del total de los encuestados el 49% afirman conocer bien sus funciones, el 46% que las conocen excelentemente, el 3% regular y el 2% deficiente.

Interpretación

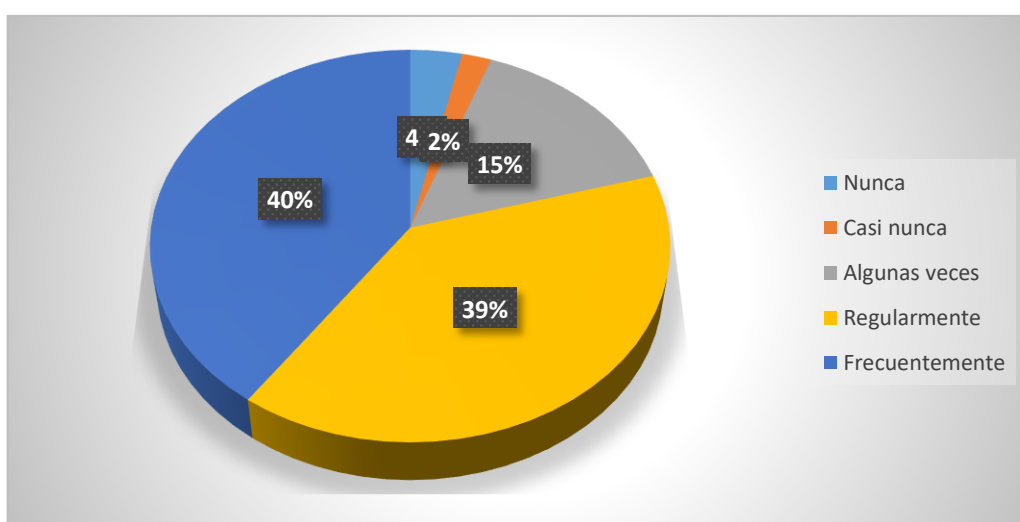
Los trabajadores tienen un conocimiento excelente de sus funciones lo cual permite que sus actividades sean realizadas de mejor manera y que por lo tanto se tenga un conocimiento claro del perfil del cargo y del manual de funciones.

Pregunta 7.- ¿Evalúan su desempeño periódicamente?

Tabla N° 4.7 Evaluación de desempeño periódica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	7	3,5	3,5	3,5
Casi nunca	4	2,0	2,0	5,5
Algunas veces	30	15,1	15,1	20,6
Regularmente	78	39,2	39,2	59,8
Frecuentemente	80	40,2	40,2	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Gráfico N° 4.7 Evaluación de desempeño



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis

Del total de encuestados el 40% respondió se realiza una evaluación frecuentemente, el 39% regularmente, el 15% algunas veces, el 4% nunca y el 2% casi nunca.

Interpretación

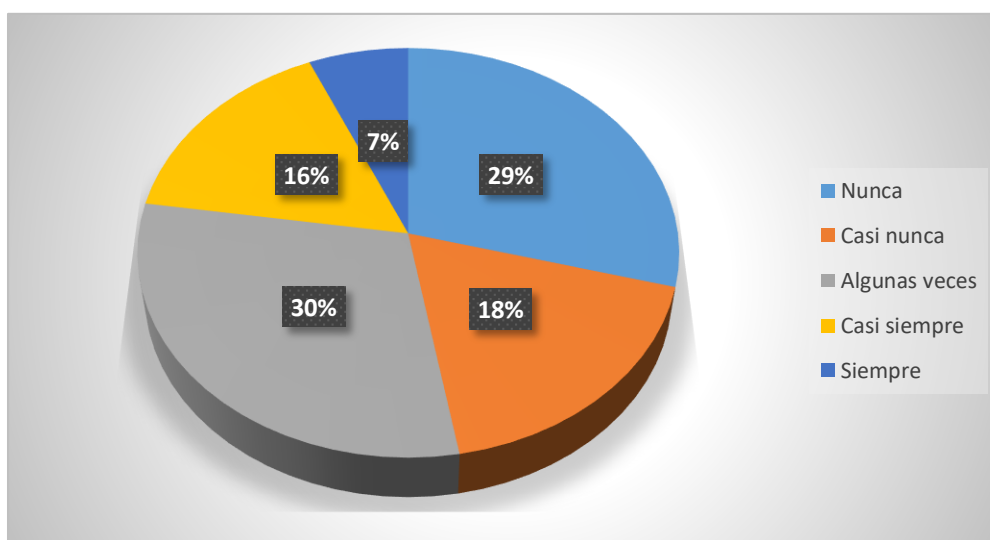
La evaluación de desempeño es realizada frecuentemente lo cual permite establecer lineamientos en el trabajo realizado por el personal de la institución.

Pregunta 8.- ¿Cuándo cumple a cabalidad su trabajo es incentivado de alguna manera?

Tabla N° 4.8 Incentivos en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	58	29,1	29,1	29,1
	Casi nunca	36	18,1	18,1	47,2
	Algunas veces	60	30,2	30,2	77,4
	Casi siempre	32	16,1	16,1	93,5
	Siempre	13	6,5	6,5	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Gráfico N° 4.8 Incentivos en el trabajo



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis

Del 100% de los encuestados el 30% respondió algunas veces, el 29% nunca, el 18% casi nunca, el 16% casi siempre y el 7% siempre.

Interpretación

A partir de los datos obtenidos se puede observar que los incentivos podrían ser un factor que permita fortalecer el desempeño laboral en los servidores del Gobierno Provincial, dentro de la institución de acuerdo a los

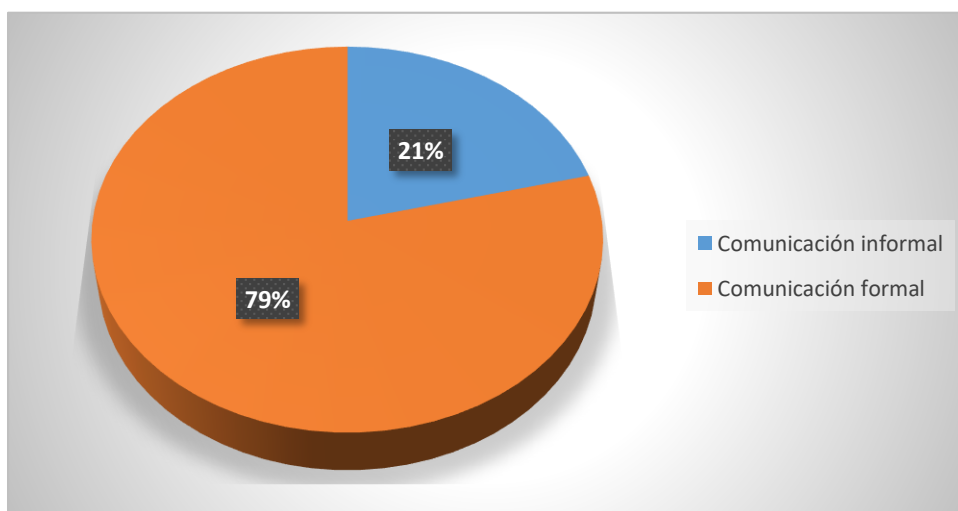
resultados de la encuesta no existen problemas graves entre compañeros, el compromiso con la institución es un factor estable, por lo tanto se recomienda tomar en cuenta el tipo de incentivos a aplicar.

Pregunta 9.- ¿En su institución qué tipo de comunicación es usada más?

Tabla N° 4.9 Tipos de Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Comunicación informal	42	21,1	21,1	21,1
Comunicación formal	157	78,9	78,9	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Gráfico N° 4.9 Tipos de comunicación



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis

Del total de los encuestados el 79% respondió que existe una comunicación formal y el 21% que existe una comunicación informal.

Interpretación

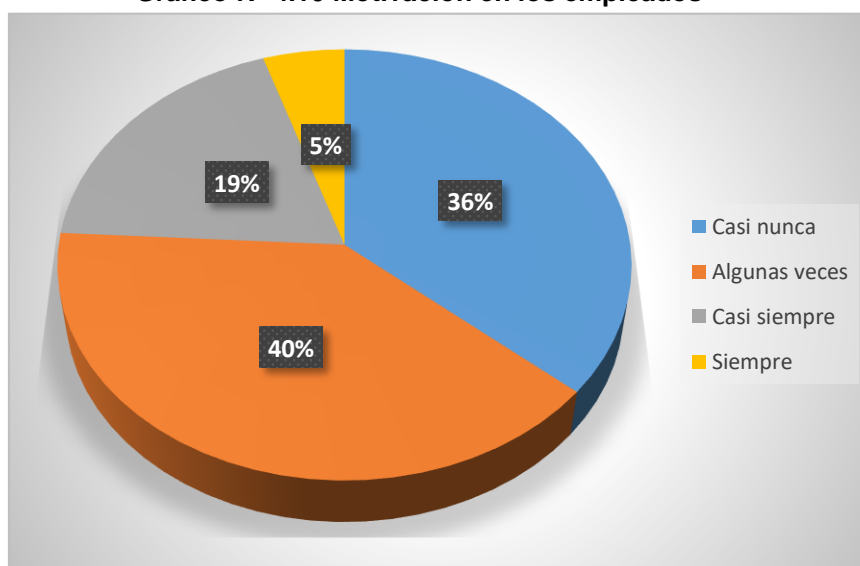
La comunicación interna en una institución representa una variable muy importante para que el ambiente laboral sea armónico, por lo tanto es interesante observar que concibe al canal de comunicación como formal, lo que representa que todas las disposiciones son expresados por los niveles jerárquicos superiores, mejorando la forma de llegada del mensaje y evitando malos entendidos y desconocimiento en los servidores.

Pregunta 10.- ¿Con qué frecuencia existe motivación hacia los empleados?

Tabla N° 4.10 Motivación en los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi nunca	72	36,2	36,2	36,2
Algunas veces	79	39,7	39,7	75,9
Casi siempre	38	19,1	19,1	95,0
Siempre	10	5,0	5,0	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Gráfico N° 4.10 Motivación en los empleados



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis

Del total de los encuestados el 40% respondió algunas veces, el 36% casi nunca, el 19% casi siempre y el 5% siempre.

Interpretación

La motivación que viene de los superiores es algo que se percibe algunas veces lo cual debilita el compromiso con la institución y también la energía con la que se realizan las actividades.

4.2 Comprobación de hipótesis

Para comprobar la hipótesis que se ha planteado en la investigación se utilizaron los datos obtenidos de las siguientes preguntas:

Variable independiente: ¿Qué tan repetitivas son las actividades que realiza en su trabajo?

Variable dependiente: ¿Evalúan su desempeño periódicamente?

Partiendo de que la prueba de Chi Cuadrado es una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de los datos con una distribución esperada de los datos.

A continuación se presenta la tabla en la que se muestra el resultado de chi cuadrado calculado, los grados de libertad y el nivel de significancia.

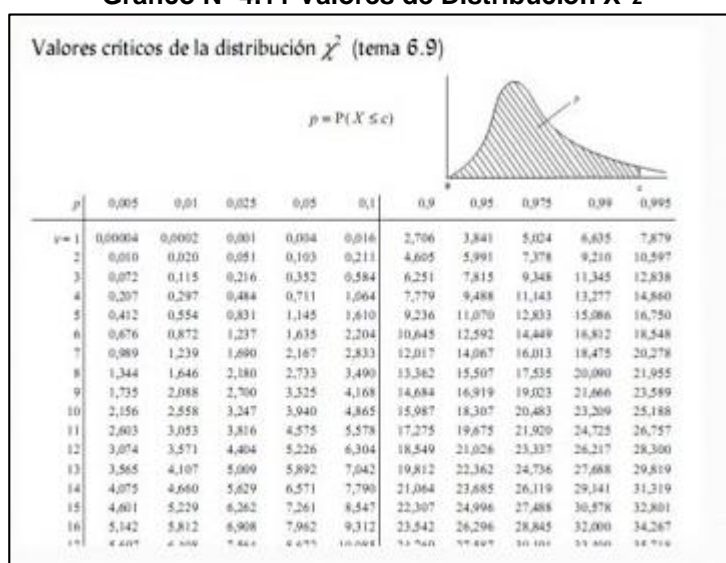
Tabla N° 4.11 Resultados Chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,274 ^a	8	,916
Razón de verosimilitudes	3,396	8	,907
Asociación lineal por lineal	,080	1	,778
N de casos válidos	199		

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Gráfico N° 4.11 Valores de Distribución χ^2



Elaborado por: Armendáriz, 2018

Interpretación de resultados Chi cuadrado

Hipótesis Nula H0.- Las actividades repetitivas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua.

Hipótesis Alternativa H1 Las actividades repetitivas no influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua.

Con un nivel de significancia de 0,916 con grados de libertad de 8 según la tabla de valor de chi cuadrado tenemos un valor límite de 13,362 y según el análisis realizado se encontró el valor de 3,274. Por todo esto se puede concluir que la Hipótesis nula es aceptada, pues está dentro de los límites establecidos, por lo que se afirma que las actividades repetitivas realizadas por los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua influyen en su desempeño laboral.



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis de varianza

Para el complemento del estudio también se ha realizado un análisis de varianza con las preguntas ¿Qué tan repetitivas son las actividades que realiza en su trabajo? y ¿Los errores que son cometidos con qué frecuencia se dan en la semana?

A continuación se presenta la tabla de contingencia entre las preguntas que se seleccionaron:

Tabla de contingencia

Tabla Nº 4.13 Tabla de contingencia Actividades repetitivas y errores en la semana

			¿Los errores que son cometidos con qué frecuencia se dan en la semana?			Total
			una vez por semana	dos veces por semana	tres veces por semana	
¿Qué tan repetitivas son las actividades que realiza en su trabajo?	Nada	Recuento	0	1	1	2
		Frecuencia esperada	,3	,8	1,0	2,0
		% dentro de ¿Los errores que son cometidos con qué frecuencia se dan en la semana?	0,0%	1,3%	1,1%	1,0%
	Poco	Recuento	4	16	15	35
		Frecuencia esperada	4,9	13,4	16,7	35,0
		% dentro de ¿Los errores que son cometidos con qué frecuencia se dan en la semana?	14,3%	21,1%	15,8%	17,6%
	Bastante	Recuento	10	31	41	82
		Frecuencia esperada	11,5	31,3	39,1	82,0
		% dentro de ¿Los errores que son cometidos con qué frecuencia se dan en la semana?	35,7%	40,8%	43,2%	41,2%
	Notable	Recuento	8	12	18	38
		Frecuencia esperada	5,3	14,5	18,1	38,0
		% dentro de ¿Los errores que son cometidos con qué frecuencia se dan en la semana?	28,6%	15,8%	18,9%	19,1%
	Mucho	Recuento	6	16	20	42
		Frecuencia esperada	5,9	16,0	20,1	42,0

		% dentro de ¿Los errores que son cometidos con qué frecuencia se dan en la semana?	21,4%	21,1%	21,1%	21,1%
Total		Recuento	28	76	95	199
		Frecuencia esperada	28,0	76,0	95,0	199,0
		% dentro de ¿Los errores que son cometidos con qué frecuencia se dan en la semana?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Datos Análisis de varianza

¿Los errores que son cometidos con qué frecuencia se dan en la semana?

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Nada	2	3,5000	,70711	,50000	-2,8531	9,8531	3,00	4,00
Poco	35	3,3143	,67612	,11429	3,0820	3,5465	2,00	4,00
Bastante	82	3,3780	,69638	,07690	3,2250	3,5311	2,00	4,00
Notable	38	3,2632	,79472	,12892	3,0019	3,5244	2,00	4,00
Mucho	42	3,3333	,72134	,11130	3,1085	3,5581	2,00	4,00
Total	199	3,3367	,71224	,05049	3,2371	3,4362	2,00	4,00

Resultado ANOVA

¿Los errores que son cometidos con qué frecuencia se dan en la semana?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,417	4	,104	8,202	,937
Intra-grupos	100,025	194	,516		
Total	100,442	198			

Hipótesis Nula H0.- Las actividades repetitivas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua.

Hipótesis Alternativa H1 Las actividades repetitivas no influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua.

Cómo se puede observar en la tabla la frecuencia es de 8,202 y la significancia es de 0,937 por lo tanto se aprueba la hipótesis nula y se muestra que las dos variables pertenecen a la misma población.

Análisis de errores por direcciones en el Gobierno Provincial de Tungurahua

Tabla N° 4.14 Análisis de errores por Dirección Gobierno Provincial

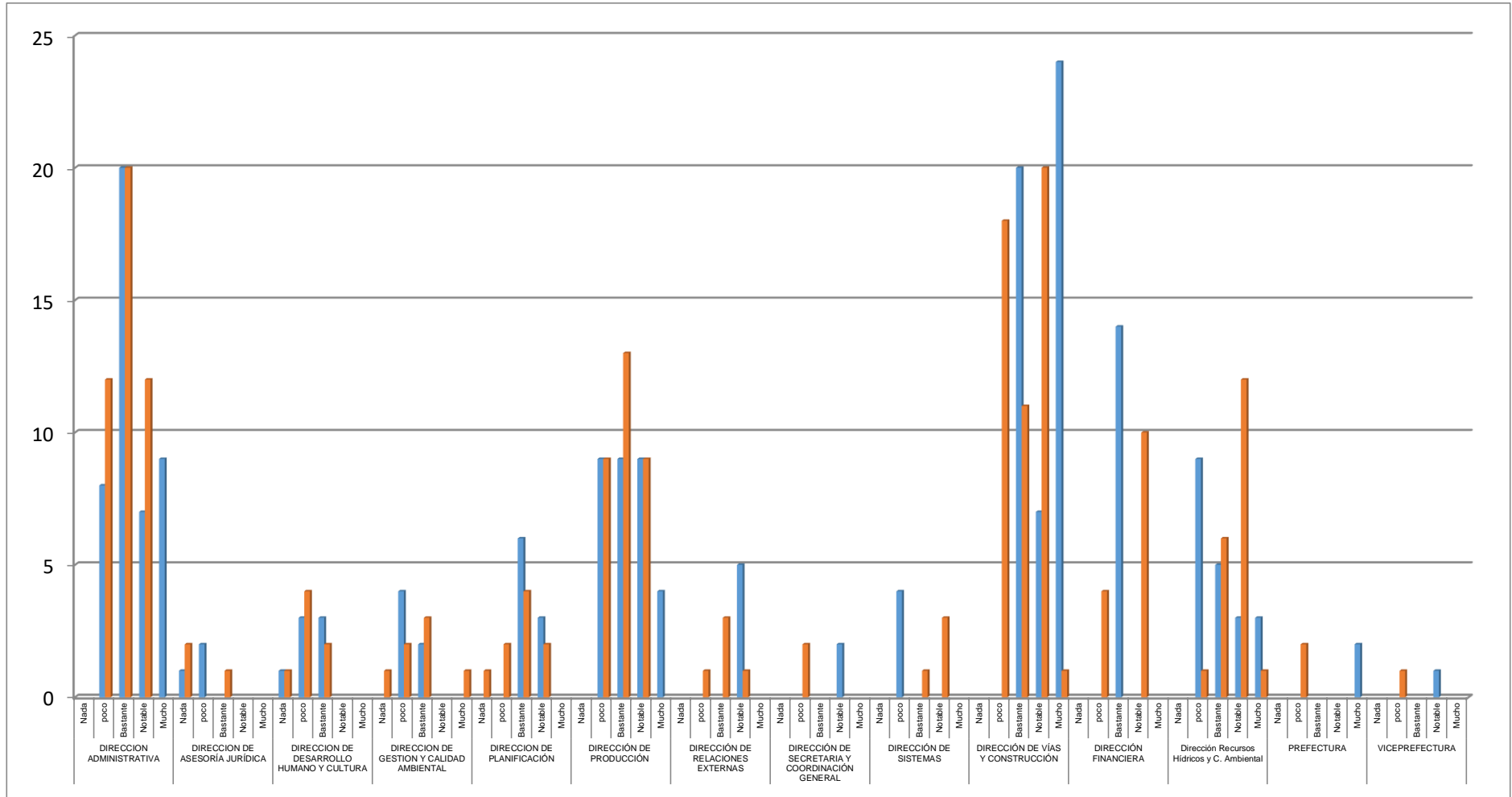
DIRECCIONES	OPCIÓN	ACTIVIDADES REPETITIVAS	FRECUENCIA DE ERRORES
DIRECCION ADMINISTRATIVA	Nada		
	poco	8	12
	Bastante	20	20
	Notable	7	12
	Mucho	9	
DIRECCION DE ASESORÍA JURÍDICA	Nada	1	2
	poco	2	
	Bastante		1
	Notable		
	Mucho		
DIRECCION DE DESARROLLO HUMANO Y CULTURA	Nada	1	1
	poco	3	4
	Bastante	3	2
	Notable		
	Mucho		
DIRECCION DE GESTION Y CALIDAD AMBIENTAL	Nada		1
	poco	4	2
	Bastante	2	3
	Notable		
	Mucho		1
DIRECCION DE PLANIFICACIÓN	Nada		1
	poco		2
	Bastante	6	4

	Notable	3	2
	Mucho		
DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	Nada		
	poco	9	9
	Bastante	9	13
	Notable	9	9
	Mucho	4	
DIRECCIÓN DE RELACIONES EXTERNAS	Nada		
	poco		1
	Bastante		3
	Notable	5	1
	Mucho		
DIRECCIÓN DE SECRETARIA Y COORDINACIÓN GENERAL	Nada		
	poco		2
	Bastante		
	Notable	2	
	Mucho		
DIRECCIÓN DE SISTEMAS	Nada		
	poco	4	
	Bastante		1
	Notable		3
	Mucho		
DIRECCIÓN DE VÍAS Y CONSTRUCCIÓN	Nada		
	poco		18
	Bastante	20	11
	Notable	7	20
	Mucho	24	1
DIRECCIÓN FINANCIERA	Nada		
	poco		4
	Bastante	14	
	Notable		10
	Mucho		

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Gráfico N° 4.13 Análisis entre Actividades Repetitivas y frecuencia de errores



Análisis e interpretación

Luego de haber realizado el gráfico de relación entre las actividades repetitivas y la frecuencia de errores es necesario diferenciar las direcciones que tienen a su cargo más servidores, puesto que para el análisis de relevancia, a continuación se muestra una tabla en la que se presentan las tres direcciones con mayor número de servidores públicos.

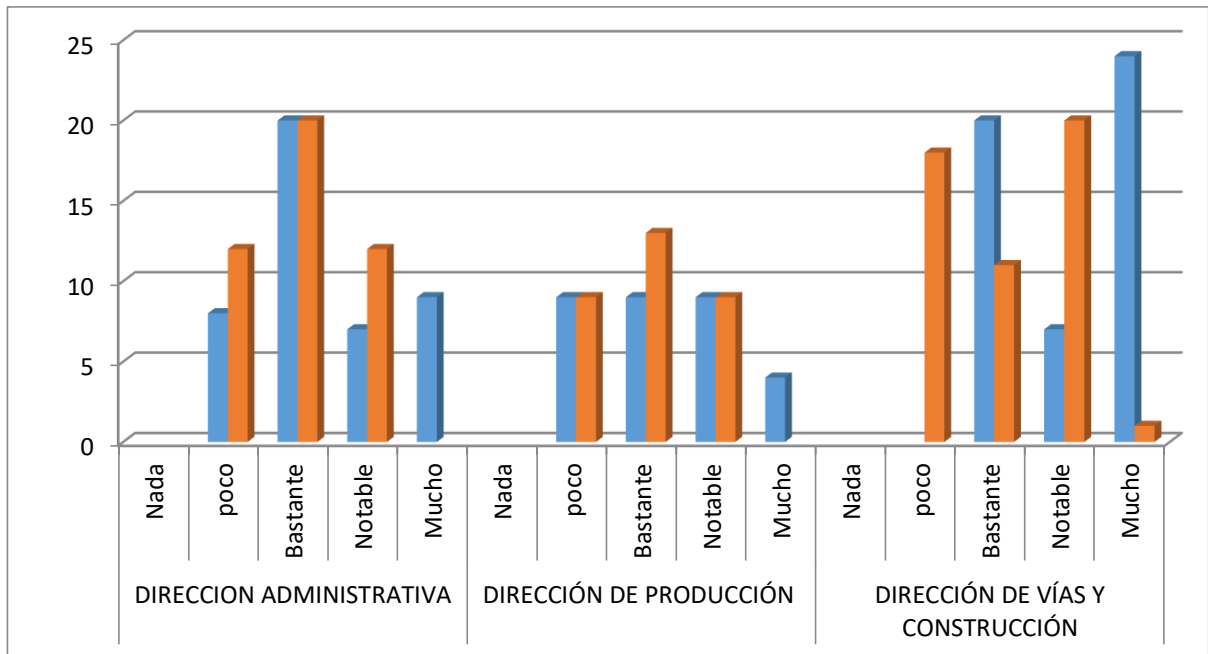
Tabla Nº 4.15 Servidores por Direcciones

Dirección Departamental	Total Trabajadores
Dirección Administrativa	92
Dirección de producción	65
Dirección de vías y construcción	103

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Gráfico Nº 4.15 Relación entre Actividades repetitivas y frecuencia de errores



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Análisis e interpretación:

Se estableció el presente gráfico para identificar la relación entre la frecuencia de actividades repetitivas y la frecuencia de errores, en el primer gráfico se observa los datos de todas las áreas sin embargo era importante establecer una relación más objetiva entre las áreas con mayor cantidad de trabajadores por lo cual en el segundo gráfico se muestra la relación entre la Dirección administrativa, de producción y Vías y Construcciones; mostrando que en el departamento con mayor relación entre actividades repetitivas y número de errores por semana es en la Dirección Administrativa.

Análisis de indicadores de desempeño del Gobierno Provincial de Tungurahua

Tabla 4.14 Indicadores de desempeño laboral HGPT

INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA				
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	VALORACIÓN DE DESEMPEÑO	ANÁLISIS DE DESEMPEÑO
PRODUCCIÓN	Evalúa la cantidad de trabajo realizado de acuerdo con la naturaleza y las condiciones del servicio	Trabajo realizado/trabajo encomendado	Desempeño alto De 91% a 100%	70%
CALIDAD DEL TRABAJO	Evalúa la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y el esmero en el trabajo del servidor/a evaluado/a	Errores cometidos/Actividades realizadas	Desempeño mejor a lo esperado De 81% a 90%	75%
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Considera el conocimiento del cargo obtenido por medio de la experiencia; educación general y capacitación especializada del servidor/a evaluado/a	Capacitaciones realizadas/capacitaciones asignadas	Desempeño esperado De 71% a 80%	74%
RESPONSABILIDAD	Evalúa cómo el servidor/a se dedica al trabajo y efectúa sus tareas dentro del plazo estipulado y el seguimiento que necesita para obtener resultados	Resultados obtenidos/resultados propuestos	Desempeño bajo lo esperado De 61% a 70%	78%

TRABAJO EN EQUIPO	Evalúa el trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar o cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad o área para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia de las tareas encomendadas	Actividades cumplidas en equipo/actividades propuestas en equipo	Desempeño muy bajo a lo esperado Inferior a 60 %	62%
--------------------------	--	--	--	-----

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz J, 2018

En el análisis descrito en la Tabla N° 4.14 se muestran los indicadores de gestión que son establecidos por la Norma Técnica de Desempeño del Gobierno Provincial de Tungurahua. Estos indicadores son evaluados por los jefes inmediatos de los trabajadores y respaldados en el cumplimiento del Plan Operativo Anual de cada área. Los niveles de desempeño están establecido por rangos que va desde un Desempeño muy bajo a lo esperado hasta un desempeño alto. Como se observa en la tabla existen datos que son tomados del Plan Operativo Anual en el que el promedio de los indicadores se los ha establecido, por lo tanto al mostrarse con estos índices que el cumplimiento de cada indicador se encuentra en el rango de desempeño esperado, por lo cual se sustenta la investigación realizada.

Tabla N° 4.16 Diagnóstico de actividades repetitivas

Diagnóstico de actividades repetitivas por puestos de trabajo						
PUESTO DE TRABAJO	ACTIVIDADES	# DE EXPUESTOS	HOMBRES	MUJERES	VULNERABLES	ACTIVIDADES REPETITIVAS
AYUDANTE DE EQUIPO CAMINERO	Ayudante en la operación y mantenimiento de la maquinaria pesada	3	3	0	1	M
CHOFER DE FURGONETA	Conducción, cuidado, mtto y movilización del personal	4	4	0	0	M
CHOFER DE VEHÍCULO LIVIANO	Conducción, cuidado y mantenimiento de vehículos livianos de la Institución	49	48	1	6	TO
CHOFER DE VEHÍCULO PESADO - CAMION	Conducción, cuidado y mantenimiento de los vehículos pesados (camión)	3	3	0	0	M
CHOFER DE VEHÍCULO PESADO - TANQUERO DE AGUA	Conducción, cuidado, mtto del tanquero de agua; abastecer de agua.	1	1	0	1	M
CHOFER DE VEHÍCULO PESADO - VOLQUETA	Conducción, cuidado, mtto del volquete y abastecer o retirar material.	14	14	0	1	M

COMUNICADOR SOCIAL	Producir información documental institucional de difusión pública	4	1	3	0	TO
CONSERJE	Encargado de realizar el aseo, limpieza y mtto de oficinas y otras dependencias	16	16	0	2	I
CONSERJE-PINTOR	Encargado de realizar el mantenimiento y pintura de las Dependencias	4	4	0	2	I
DISEÑADOR GRÁFICO	Diseñar las piezas gráficas para la difusión institucional a través de redes sociales y páginas web	1	1	0	0	TO
INGENIERO EN ALIMENTOS	Asistir técnicamente a las agroindustrias rurales de la Provincia y realizar estudios de mercado para comercializar los productos lácteos	2	1	1	0	TO
LAVADOR	Lavado de vehículos livianos y pesados de la Entidad.	1	1	0	0	M
MECANICO	Mantenimiento de los vehículos livianos y pesados de la Entidad	6	6	0	0	M
METALMECÁNICO	Mantenimiento de la Señalética de la Provincia	1	1	0	0	M
OPERADOR DE EQUIPO CAMINERO (C. FRONTAL)	Operación y mantenimiento de la maquinaria pesada	5	5	0	0	M
OPERADOR DE EQUIPO CAMINERO (EXCAVADORA)	Operación y mantenimiento de la maquinaria pesada	3	3	0	0	M
OPERADOR DE EQUIPO CAMINERO (MOTONIVELADORA)	Operación y mantenimiento de la maquinaria pesada	10	10	0	0	M

OPERADOR DE EQUIPO CAMINERO (PLATAFORMA)	Operación y mantenimiento de la maquinaria pesada	1	1	0	0	M
OPERADOR DE EQUIPO CAMINERO (RETROEXCAVADORA)	Operación y mantenimiento de la maquinaria pesada	3	3	0	0	M
OPERADOR DE EQUIPO CAMINERO (RODILLO)	Operación y mantenimiento de la maquinaria pesada	1	1	0	0	M
OPERADOR DE EQUIPO CAMINERO (TANQUERO DE COMBUSTIBLE)	Operación y mantenimiento del tanquero de combustible	1	1	0	0	M
OPERADOR DE EQUIPO CAMINERO (TRACTOR BULLDOZER)	Operación y mantenimiento de maquinaria pesada	4	4	0	0	M
PEON DE GRANJA	Apoyo mantenimiento de animales mayores y menores siembra	17	12	5	1	M
PEON DE MANTENIMIENTO DE PARQUE	Mantenimiento parques Provinciales	34	27	7	10	M
PEON DE MANTENIMIENTO VIAL	Mantenimiento Vial Bacheo y Asfalto	13	13	0	1	M
PEON DE VIVERO	Producción mantenimiento de planetas para gestión ambiental	11	11	0	0	M

RECAUDADOR	Recaudar los valores por uso del parqueadero	2	1	1	0	M
SECRETARIA DE CENTRO DE TRABAJO	Asistir y brindar apoyo en los Centros de Trabajo	2	0	2	0	M
SECRETARIA EJECUTIVA	Asistir a los diferentes Directores Departamentales	14	0	14	1	M
TÉCNICO DE COMPRAS PÚBLICAS	Ejecutar los procesos de Compras Públicas	4	1	3	0	M

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz J, 2018

Análisis

Como se muestra en la tabla N° 4.16 se establecieron los datos de 79 cargos de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua, de los cuales 30 tienen actividades repetitivas y estas a su vez están clasificadas en riesgos tolerables (RT), que son riesgos que deben tener un seguimiento en el caso de que se presente un problema, riesgos moderados (M) que son riesgos que deben tener un plan de acción en prevención para evitar accidentes, errores frecuentes y enfermedades profesionales; y riesgo importante (RI) que son riesgos que deben tener un plan de actuación para evitar enfermedades profesionales. El 80% de los cargos que muestran actividades repetitivas representan riesgos moderados, el 13% son de un riesgo tolerable y el 7% que muestran un riesgo importante.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Para tener el sustento teórico de la investigación se presentaron las categorías fundamentales de actividades repetitivas y desempeño laboral, dentro de las variables se presentaron temas importantes que han permitido guiar este estudio, fortaleciendo los resultados obtenidos y permitiendo la interpretación técnica de los hallazgos. Se realizó un análisis para la identificación de actividades repetitivas de acuerdo a cada cargo y su respectivo nivel de tolerancia. A través de esta matriz se pudo observar en que cargos existen actividades repetitivas y en cuales debe haber una intervención por parte de la institución para evitar problemas posteriores.

- La investigación demostró que en las labores de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua existen actividades bastante repetitivas lo cual por un lado puede existir experticia al momento de realizarla sin embargo por otro lado con el paso del tiempo puede representar dificultades ergonómicas, estrés laboral y enfermedades profesionales.

- El compromiso institucional que existe en el Gobierno Provincial si se lo mantiene puede convertirse en un factor importante y trascendente de la cultura organizacional.

- La relación que existe entre trabajadores es muy buena lo cual permite que el clima laboral sea un ambiente armónico, se debe tomar en cuenta también los mecanismos de incentivos y motivación para que no se genere rivalidad o malestar dentro de los puestos de trabajo.

- La evaluación de desempeño forma un papel trascendental en el proceso o en la realización de las actividades de cada cargo es así que la influencia que tiene la periodicidad con la que se evalúa se puede observar en la comisión de errores.

5.2 Recomendaciones

- La aplicación de los fundamentos teóricos en este estudio presentados, permitirá tener un conocimiento claro de cómo enfrentar estos casos en las organizaciones, adicionalmente tomar en cuenta vías alternas para la solución y también revisar casos que han existido en el ámbito laboral. El realizar actividades repetitivas va a ser innegable en los puestos de trabajo sin embargo es importante tomar precauciones para que el índice de actividades repetitivas no influyan en los procesos ni tampoco en los resultados organizacionales.
- Se debe analizar la realización de actividades repetitivas en base al manual de funciones con el fin de que no exista duplicidad de acciones, ambigüedad del cargo, errores que se cometen con frecuencia y conflictos entre trabajadores del mismo puesto.
- El fortalecimiento del compromiso institucional de los trabajadores a través de un plan de incentivos y la forma en la que se motive a los trabajadores permitirá que el clima laboral también mejore y la cultura organizacional sea un referente para otras instituciones públicas.
- La evaluación de desempeño debe ser periódica pero además los problemas que se identifiquen deben ser tomados en cuenta para solucionarlos, con el fin de que la evaluación de desempeño cumpla con su objetivo y no se quede simplemente en un requisito a cumplir.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Diseño de un modelo de mindfulness para mejorar el desempeño de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua

6.1 Antecedentes:

El mindfulness es un proceso de observación el cual permite ver los cambios del entorno de forma activa. El mindfulness ofrece varias ventajas: atender es mucho más fácil, se recuerda un mayor número de sucesos, permite expresar más creatividad.

A través del Langer Mindfulness Institute trabaja en tres áreas: salud, envejecimiento y espacio de trabajo.

Dentro del área laboral ha tenido gran repercusión debido a que a través de esta herramienta se ha podido reducir el interés por no cometer errores y ampliar la capacidad de generar variadas posibilidades de solución que se encuentren en el lugar de trabajo.

Ahora como amalgamar las tareas repetitivas y la atención plena, se ha creado un plan de acción que permita liberar la creatividad de los servidores y reducir el nivel de estrés por tanto dejar de pensar en si son motivados o no o si existen incentivos o no para sentirse satisfecho en su trabajo.

6.3 Justificación de la propuesta

Luego de haber realizado el análisis sobre actividades repetitivas en los servidores del Gobierno Provincial de Tungurahua, se observó un índice alto en que existen tareas que son realizadas con un alto nivel de frecuencia y que dispondría a generar errores, sin embargo la comisión de errores no es el problema más grave, el problema más graves es el que no se sientan

motivados y por ende se reduzca su desempeño laboral en sus actividades diarias.

El no poner atención de lo que se está realizando, por suponer que conocen sus funciones de una manera excelente, limita además la posibilidad que ellos pueden poner en práctica la creatividad y opciones que reduzcan la monotonía.

El trabajar en que las tareas repetitivas no influyan en el desempeño laboral retardará la posibilidad de que el burnout lleve a los servidores, tratándose de servidores públicos de carrera se deberá entender que después de 15 años a 30 años de realizar las mismas actividades llega un punto en el que la monotonía llegará.

Es así que se propone establecer un plan de actividades que refresque la interacción entre jefes y empleados y también que permita cierto grado de libertad al realizar los procesos y actividades diarias. La Universidad de Harvard junto con la Psicóloga Ellen Langer docente de la escuela de Psicología ha realizado durante varios años una investigación para identificar las formas de realizar las actividades, denominado así dentro de la inteligencia emocional al mindfulness o atención plena.

El mindfulness es una herramienta emocional que busca que se observe los cambios a nuestro alrededor de forma activa, identificando las razones y los motivos por los cuales se toma una decisión o se realiza una acción.

6.3 Objetivos:

6.3.1 General

Diseñar un modelo de mindfulness para mejorar el desempeño de los trabajadores del Gobierno Provincial de Tungurahua.

6.3.2 Específicos

- a) Identificar las fases del modelo de Mindfulness.
- b) Elaborar un flujograma del modelo de mindfulness para mejorar el desempeño de los servidores del Gobierno Provincial de Tungurahua.
- c) Analizar los indicadores de desempeño laboral del Gobierno Provincial de Tungurahua para la determinación de eficiencia en el trabajo.

6.4 Modelo de mindfulness para mejorar el desempeño de los servidores del Gobierno Provincial de Tungurahua

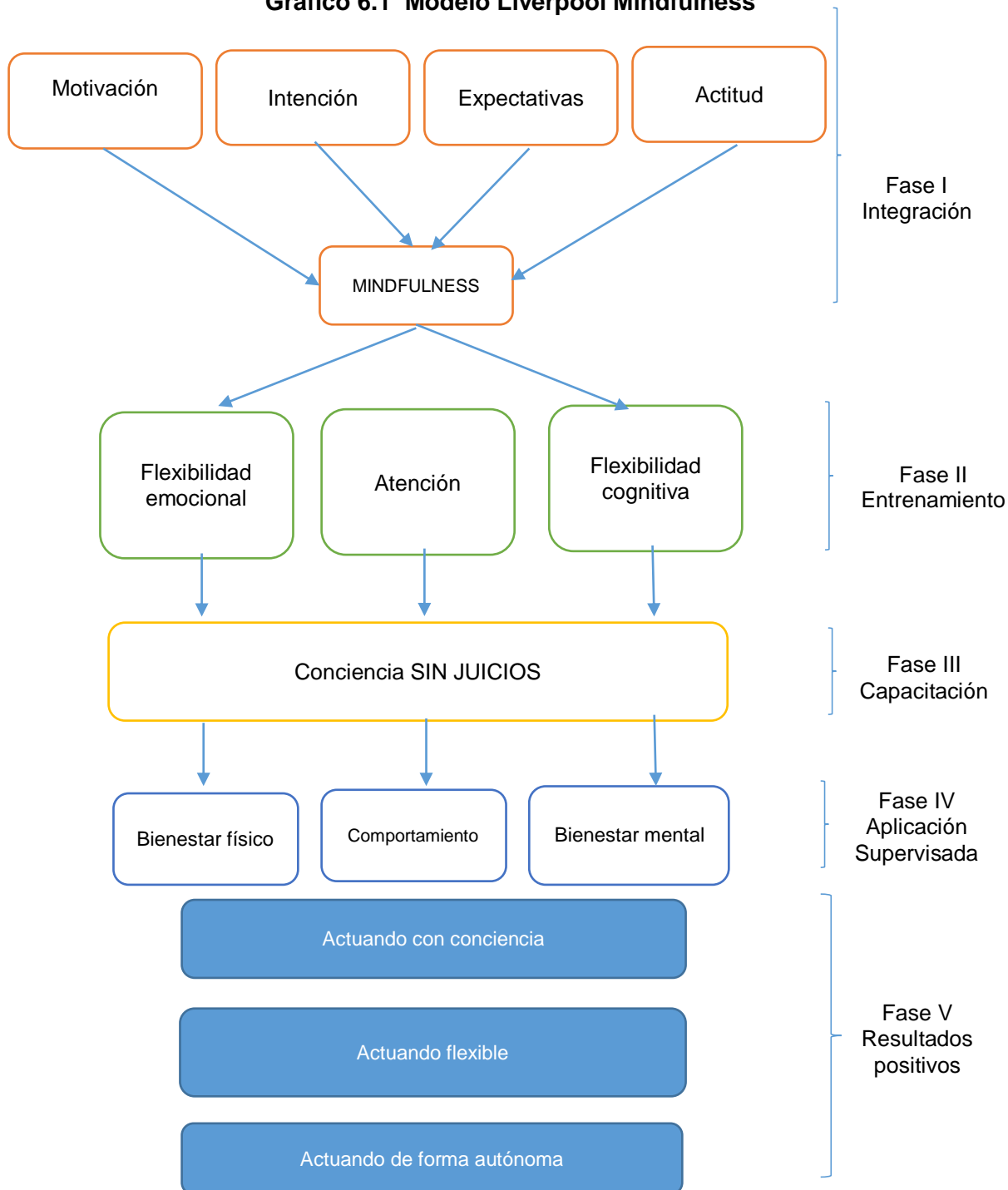
Para esta propuesta se ha tomado el Modelo Liverpool de Mindfulness que fue realizado por Peter Malinowski, profesor de la Escuela de Ciencias Naturales y Psicología en John Moores University, en la que se parte desde la definición de Mindfulness, la que dice,

la capacitación y el perfeccionamiento de las habilidades de atención son fundamentales para la mayoría de las conceptualizaciones psicológicas buscando el entrenamiento de las habilidades de atención apuntala la flexibilidad emocional y cognitiva, lo que genera la capacidad de mantener un conocimiento no crítico de los propios pensamientos, sentimientos y experiencias en términos más generales. (Malinowski, 2013)

Se puede mencionar que la atención plena es una herramienta que permite generar atención, concentración y conciencia lo cual funcionaría muy bien en el ámbito público, pues es probable que la mayoría de servidores cumplan su tiempo de servicio hasta jubilarse en la misma institución.

A continuación se presenta el gráfico del modelo

Gráfico 6.1 Modelo Liverpool Mindfulness



Fuente: Modelo Liverpool Mindfulness

Elaborado por: Armendáriz, J (2018)

Objetivo del modelo: Captar e integrar los componentes centrales

Desarrollo

El modelo estructura cinco niveles los cuales están divididos de la siguiente manera: el 1 determina lo que necesita un individuo para empezar el tratamiento mental se la ha denominado “Fase de integración”, la 2 es como se establece el proceso de aprendizaje para tomar conciencia de las actividades que está realizando, se la ha denominado “Fase de entrenamiento”, la 3 busca desarrollar a través de actividades en grupo el desarrollo y refinamiento de los proceso mentales, se la denominó “Fase de capacitación”, la 4 permitirá cambiar la actitud mental a una más equilibrada, esta fase necesitará una retroalimentación para identificar si están consolidados los conocimientos adquiridos. Finalmente el 5 es el resultado positivo que en el caso de estudio se lo denomino como una nueva cultura organizacional.

Fase I de Integración: Se reúne a los participantes del modelo y establecen los lineamientos para el mindfulness, se presentan los objetivos, en los cuales se necesitará de cuatro factores por parte de los trabajadores, como son: la motivación al momento de mejorar los procesos y actividades en su trabajo, tener la intención de generar un cambio el forma de realizar sus actividades, posteriormente se construye a partir de los participantes las expectativas del modelo y como pretenden lograr eso y finalmente pero lo más importante I actitud de ser mejores. Todo esto será elaborado en conjunto para generar compromiso en los trabajadores en la consecución de los resultados. Se presenta además la planificación temporal del modelo y quienes serán responsables de cada fase.

Fase II de entrenamiento: En esta fase se inicia el proceso de enseñanza y se trabajará en flexibilidad emocional, lo cual representa el adaptarse a las reacciones del entorno de cada trabajador sin que esto influya en su

desempeño. Atención, esto representa un punto muy importante en el entrenamiento de los trabajadores, en vista de que todas las actividades realizadas en su puesto de trabajo deberían ser hechas con atención, es decir teniendo conciencia de cada uno de los movimientos que haga y tomando en cuenta porque es importante cada uno. La flexibilidad cognitiva representa la capacidad de establecer modalidades alternas para permitir nuevos aprendizajes que permitan tener soluciones alternativas a las situaciones que se puedan presentar en el trabajo. Adicionalmente aquí se realizarán mesas redondas en base a sus puestos de trabajo con el fin de que se visibilicen los posibles errores o falencias que tienen en las actividades al momento de realizarlas.

Fase III Capacitación: Luego de identificar las falencias en cada puesto de trabajo se debe analizar sin realizar juicios de valor que impidan una comunicación armónica con los participantes, generar una conciencia sin juicios pondrá a descubierto las actividades que se están realizando sin atención, cuáles son los motivos y cuáles podrían ser las soluciones. Todo este proceso deberá estar basado en la atención, concentración y conciencia de cada uno de los procesos realizados. Se les capacitará en ejercicios mentales y físicos para evitar que se genere estrés laboral al momento de realizar las actividades de diarias.

Fase IV Aplicación supervisada: Luego de haberse capacitado y con las pautas necesarias para ponerlas en prácticas en sus puestos de trabajo se analizará las mejoras que se puedan lograr con el modelo, en primera instancia el bienestar físico que generan, adicionalmente como cambia el comportamiento al momento de que se reduzca la tensión y el estrés se haga más llevadero y el bienestar mental que produce el realiza con conciencia sus actividades reduciendo la repetición de errores. También se debe señalar que en esta fase de aplicación se realizara la retroalimentación necesaria de cada fase para mejorar el aprendizaje obtenido.

Fase V Resultado Positivo: En esta fase de cierre se monitoreará la cultura introducida y los participantes tendrán tres nuevas fortalezas: la primera actuar con conciencia pues no se podrán eliminar totalmente las actividades repetitivas de su trabajo sin embargo se podrán hacer con menor riesgo si se las hace con conciencia. Segundo actuar flexiblemente, no porque se lo haya hecho de una sola forma durante cierto tiempo significa que no hayan otras formas de realizarlo y tercero actuar de forma autónoma esta generará una posibilidad de reacción a las situaciones de su trabajo de una manera más relajada con la oportunidad de aplicar nuevas alternativas de solución a problemas que se puedan presentar.

6.4.1 Plan de acción para la ejecución del Modelo de mindfulness:

Tabla 6.1 Ejecución del modelo de Mindfulness

Fases	Actividades	Descripción	Duración	Recursos	Responsable
FASE I Integración y asimilación	Establecimiento de reglas para el programa de atención plena	Esta actividad representará una introducción al programa de atención plena: cuáles van a ser los objetivos del plan y que se pretende lograr con esto.	1 semana	Medios informaticos	Jefe de talento Humano
	Elaboración de cuadro con actividades y posibles errores a cometer	Se establecerá un cronograma para que cada uno de los cargos pueden ubicar sus actividades principales, actividades repetitivas y posibles errores en cada una de ellas.	1 semana	Material didáctico	Jefes de área Jefes inmediatos
FASE II Entrenamiento y enseñanza	Clasificación de servidores dependiendo el grado de tareas repetitivas en sus funciones	La clasificación se hará de acuerdo a la frecuencia con la que se realizan las actividades.	2 semanas	Material didáctico Manual de funciones Manual de procedimientos	Jefes de área Jefes inmediatos
	Identificación de errores más frecuentes y formas alternativas de solución a estos conflictos	Se identificarán los errores de acuerdo a su grado de injerencia dentro del desarrollo de actividades subsecuentes o de interés institucional, con	2 semanas	Material didáctico Manual de funciones Manual de procedimientos	Jefes de área Jefes inmediatos Tutor par

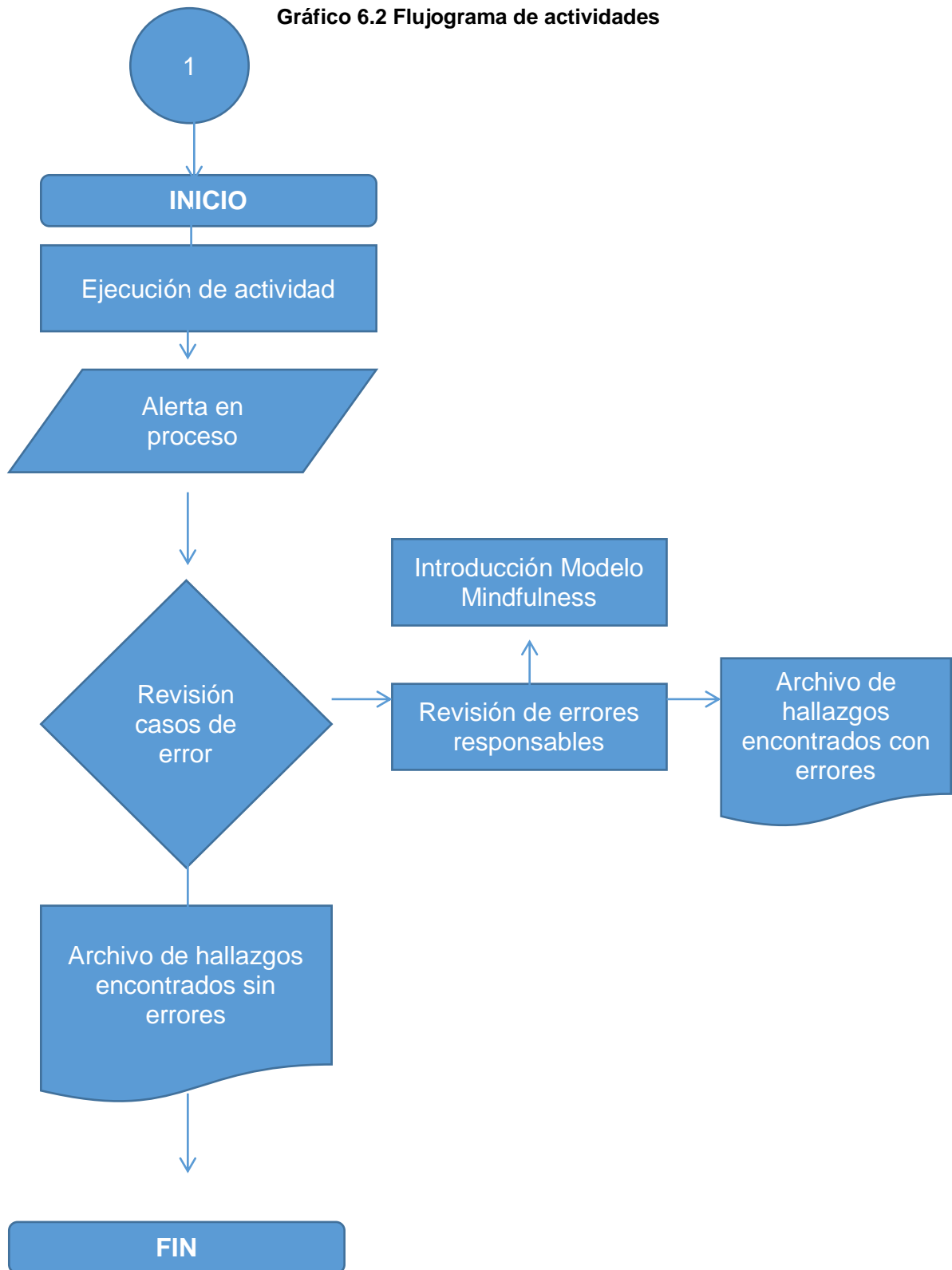
		el fin de clasificarlas y poner énfasis en las que representen mayor riesgo para el cumplimiento normal de las responsabilidades institucionales.			
FASE III Capacitación y consolidación	Programa de pausas activas físicas, mentales, emocionales	Se establecerá un calendario de pausas activas que profundicen lúdicamente el mindfulness y también la distensión muscular.	6 semanas	Material didáctico	Área de salud ocupacional
FASE IV APLICACIÓN SUPERVISADA	Retroalimentación	Se monitoreará con los grupos de trabajo por cargos afines para analizar cuáles son los logros del programa, como se ha hecho consiente la necesidad de realizar las actividades con atención y sin hacerlo como tan solo un proceso de inercia.	1 semana	Material didáctico	Jefes de área Jefes inmediatos Tutor par
FASE V RESULTADO POSITIVO	Seguimiento a cultura implementada	Se hará un control después de seis meses de la implementación, además del monitoreo de los logros obtenidos.	4 semanas	Material didáctico	Jefes de área Jefes inmediatos Tutor par

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

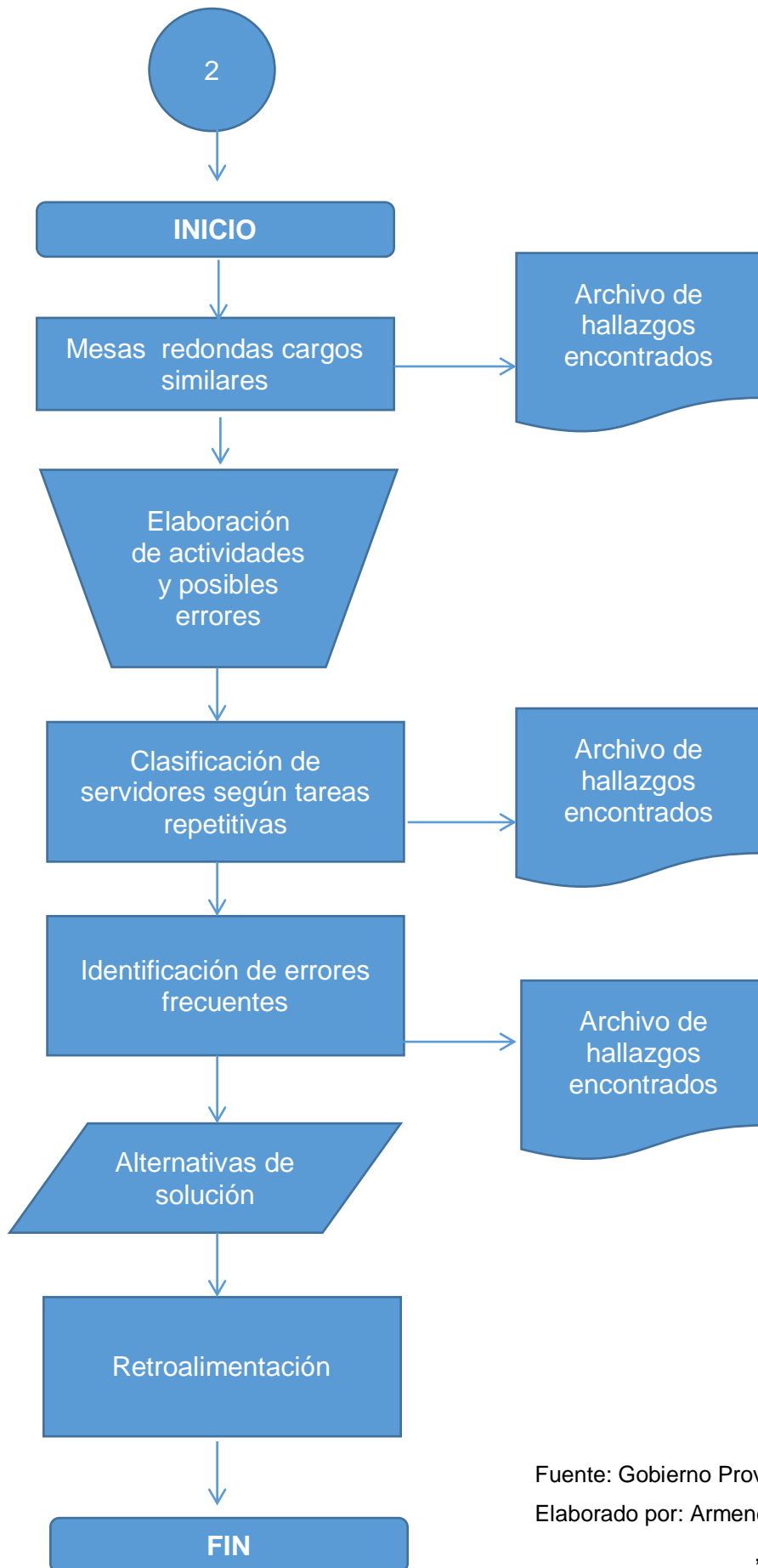
Elaborado por: Armendáriz, 2018

6.4.2 Flujograma de actividades

Gráfico 6.2 Flujograma de actividades



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Armendáriz, 2018



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua
 Elaborado por: Armendáriz, 2018

6.4.3 Propuesta análisis de indicadores

Tabla N° 6.2 Análisis de indicadores

Indicador de gestión	Descripción	Ejecución	Propuesta
Procesos administrativos/total de procesos	Con este indicador se busca identificar la relación que tienen los procesos administrativos en relación con el total de procesos.	$I = \frac{PA}{Total P}$ $I = \frac{123}{235}$ $I = 0,52$	Fortalecer los procesos administrativos con alto nivel de repetición de las actividades para reducir errores.
Conflictos/áreas de la organización	Este indicador busca analizar el índice de conflictos en relación con las áreas de organización	$I = \frac{Conflictos}{\text{áreas organización}}$ $I = \frac{54}{11}$ $I = 4.90$	A través de la gestión de errores y el manejo de atención plena se buscará reducir en 1 punto los conflictos realizados.
Funciones asignadas/funciones definidas	Este indicador pretende determinar la relación entre las funciones realizadas por asignación de jefes inmediatos en relación a las definidas en el perfil del cargo.	$I = \frac{fa}{fd}$ $I = \frac{15}{8}$ $I = 1,87$	A través de mindfulness buscará reducir a 1 funciones asignadas que no sean repetitivas buscando la concentración y conciencia de cada una de las actividades.
Personal que recibe incentivos/total de personal	Este indicador determinará la relación entre el personal que recibe incentivos y el total de personal.	$I = \frac{pi}{tp}$ $I = \frac{104}{414}$ $I = 0,2512$	Que a través del mejoramiento de la realización de actividades, reducción de errores y soluciones creativas a los mismos, se trabaje también por un Nuevo modelo de incentivos por parte del área de Talento Humano de la institución.

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua

Elaborado por: Armendáriz, 2018

Referencias

- Admon , C. (2009). Descripción de cargo. *Administración de RRHH*.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo. (1 de mayo de 2012). *Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo*. Obtenido de Promoción de la salud en el trabajo para los trabajadores: <http://osha.europa.eu/es/publications/factsheets/94>
- Alles , M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Araya , V., Alfaro, M., & Andonegui , M. (2007). Constructivismo: Orígenes y perspectivas. *Laurus*, 76-92.
- Arbeláez , G., Velásquez, S., & Tamayo, C. (2011). Principales patologías osteomusculares relacionadas con el riesgo ergonómico derivado de las actividades laborales administrativas. *Revista CES Salud Pública*, 2(2), 196-203.
- Aron, A. M. (2013). *Clima social escolar: Escalas para su evaluación*. México: Trillas.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la república del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.
- Barrari, F. (2013). *Acoso Escolar o bullying: Guía de prevención e intervención*. México.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Naucalpan: Pearson Educación de México.
- Betancourt, J. R. (2002). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Porlamar: EUMED.
- Carrión Carranza, C. (2007). *Educación para una sociedad del conocimiento*. México DF: Comisión Nacional de los Estados Unidos Mexicanos para la UNESCO.
- Chatterjee, S. (2014). *Failsafe Strategies: Profit and grow from risks that others avoid*. Ohio: Wharton School Publishing.
- Chavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Coduti, P., Gattás, Y., Sarmiento, S., & Schimd, R. (2013). *Enfermedades laborales: Cómo Afectan en el entorno organizacional*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Confederación Regional de Organizaciones empresariales de Murcia. (2010). Riesgos Ergonómicos del trabajo en oficina. *Prevención de riesgos Ergonómicos*, 52-84.
- Crespo Panadero, A., & Cosme Madroño, M. (2012). Satisfacción laboral de los profesionales enfermeros de Talavera de la Reina. *Metas de enfermería*, Vol. 15, 63-68.
- Crespo, W. (2011). *Investigación de la realidad educativa nacional*. Riobamba: Publicaciones digitales.
- Cuadro, A., Ilundain , A., & Puig, A. (2009). Habilidades prelectoras en niños en situación de pobreza. *Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVI* (pág. 365). Buenos Aires: MERCOSUR.

- Del Rey , R., Ortega, R., & Feria, I. (2009). Convivencia escolar fortaleza de la comunidad educativa y protección ante la conflictividad escolar. *Revista Interuniversitaria de formación de profesorado*(66), 159-180.
- Ducci, M. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. Ginebra: OIT.
- Echeverría, J. (2002). Axiología y ontología. Los valores de la ciencia. *Argumentos de razón técnica*, 21-37.
- Echeverría, L. (2005). *Ontología del lenguaje*. Chile: Lom Ediciones S.A.
- Eisner, E. (1998). *El ojo ilustrado: indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa*. Paidós.
- Estévez, G., Núñez, E., Friña, E., Marrero-Medina, C., & Hernández-Marrero, P. (2007). Determinantes de la satisfacción laboral en centros geriátricos. *Revista española de geriatría y gerontología: Organo oficial de la Sociedad Española de Geriatría y Gerontología*, Vol. 42(5), 285-292.
- Farré Salvá , S. (2004). *Gestión de conflictos, taller de mediación un enfoque socioafectivo*. Barcelona : Ariel.
- Fernández , M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Fernández , M., Moineo, A., Villanueva, A., Andrade , C., Rivera , M., Gómez, J., y otros. (2000). Satisfacción laboral de los profesionales de atención primaria del área 10 del Insalud de Madrid. *Revista Especializada Salud Pública*, 139-147.
- Fernández, M., Villagrasa, J., Gamo, M., Vázquez, J., Cruz , E., Aguirre, M., y otros. (2005). Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Revista Especializada Salud Pública*, 487-497.
- Figuroa, G. (2007). *Impacto de la motivacion en el desempeño laboral de los empedados de la unidad de atención y prevención de la violencia de la fiscalía del distrito nacional*. Santo Domingo de Guzmán : Universidad del Caribe.
- Fracica, G. (1988). *Modelo de simulación en muestreo*. Bogota: Universidad de la Sabana.
- Fried, D. (2008). *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos*. Argentina: Granica.
- Garaigordobil, M. (2010). *La violencia entre iguales, revisión teórica y estrategias de intervención*. Madrid: Pirámide.
- García , M., Hierro , E., & Jiménez, J. (2001). *Selección de personal- Sistema Integrado*. Madrid: ESIC.
- García, C. (2005). *Reflexiones sobre violencia*. Bogota: ECOE.
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos Psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Salud Ocupacional*, 237-241.
- Graig, G., Baucum, D., & Pecina, J. (2009). *Desarrollo Psicológico*. México DF: Prentice Hall.

- Harvard Business Review press. (2017). *Inteligencia Emocional MINDFULNESS (atención Plena)*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Gránica.
- Hernández, A., & Álvarez, E. (2006). El método OCRA: evaluación del riesgo asociado al trabajo repetitivo de las extremidades superiores. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 30, 28.
- Hoffer, J. (2003). *Southwest Airlines Way: Using the power of relationships to achieve*. Mc. Graw Hill.
- Hosseini, K. (2006). *Cometas en el cielo*. Salamandra.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (2005). Evaluación del riesgo por trabajo repetitivo. *Trastornos Musculoesqueléticos*, 8.
- Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2010). *Riesgos psicosociales en oficinas y despachos en las administraciones públicas*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Iturralde Torres, J. (2010). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Jiménez, W. (s.f.). *Gerencia estratégica y balanced Scorecard*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Eada Gestión.
- Kaplan, & Norton. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Lartigue, T. (2005). *Sexualidad y género: una visión psicoanalítica*. Buenos Aires: LUMEN.
- León, V. (2010). Factores de Riesgos psicosociales laborales y su relación con el estrés laboral. *Congreso de Salud y Seguridad Laboral* (págs. 25-32). Panama: Autoridad de Canal de Panamá.
- López, C. (2015). *La relación del estrés ocupacional con la satisfacción laboral y cómo repercute en el desempeño de los mandos medios de los trabajadores de CELEC Termopichincha, una macro empresa del sector público*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- López-Fé y Figueroa, C. M. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: TEA Ediciones, S.A.
- Lucio, L. A. (2012). *Bullying en prepas: Una mirada al fenómeno desde la axiología y la docencia*. México: Trillas.
- Malinowski, P. (2013). Floreciendo a través de la meditación y atención plena. *Oxford Handbook of Happiness*, 384-396.
- Marka, U. (18 de Agosto de 2010). *Inteligencia Emocional*. Obtenido de http://www.inteligencia-emocional.org/como-tratar-personasdificiles/tipos_de_conducta_2.htm
- Martinez, J. (2004). *Estrés Laboral: Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Pearson Educación S.A.

- Maya Arango, A., Vasco, A., & Echeverri, J. C. (2014). Emergencia del manual de convivencia y del contrato pedagógico sus efectos en las prácticas de convivencia de la escuela . *La educación Nuevas tendencias, nuevos desafíos*.
- Mayor, B. (1987). *Language, communication, education*. London: Croom Helm.
- Mendez, D. (2011). *Satisfacción laboral del personal, de las policlínicas del sector público, que han sido contratado por el seguro Nacional de Salud para la provisión de atención sanitaria*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Milkovich, G., & Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. Chicago: Iberoamericana.
- Molina, J., Ávalos, F., Valderrama, L., & Uribe, A. (2009). Factores relacionados con la satisfacción laboral de enfermería en un hospital médico-quirúrgico Investigación y Educación en Enfermería. *Revista Investigación y educación en enfermería*, 218-225.
- Moncada, S. (2010). Trabajo Repetitivo y organización del trabajo. *Trabajo repetitivo y estrés* (págs. 33-42). Barcelona: Instituto Municipal de Salud Pública de Barcelona.
- Moya, A. (2012). *Diseño de una metodología para promover el desarrollo integral del personal*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Nava-Galán, M., Hernández, M., Hernández, A., Pérez, M., Hernández, M., Matus, R., y otros. (2013). Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud. *Neurociencias*, 16-21.
- Obejero, A. (2004). *Técnicas de negociación: Cómo negociar eficaz y exitosamente*. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Ocaña, U. (2007). Lumbalgia ocupacional y discapacidad laboral. *Revista de Fisioterapia*, 17-26.
- Organización Internacional del Trabajo. (1997). *Formación basada en competencia laboral*. Ginebra: Organización Internacional de Trabajo.
- ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2008). *Panorama Laboral*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Mundial de la Salud. (1988). *Los Factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Ginebra: OMS.
- Ortega , F. (2002). Epistemología y ciencia en la actualidad. *Thémata Revista de Filosofía*, 162.
- Papalia, D. (2005). *Desarrollo Humano*. México, DF: Mc. Graw-Hill.
- Pedraza , E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de ciencias sociales, Vol. 16*, 493-505.
- Pérez , A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *Talento Humano*, 50.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Boston : Harvard Business Review.
- Quevedo , A., Lubo, A., & Montiel, M. (2005). Fatiga Laboral y condiciones ambientales en una planta de envasado de una industria cervecera. *Salud de los trabajadores*, 13(1), 37-44.

- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (Abril de 2008). Clima Organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*(9), 33-51.
- Reimers, F. (2003). El contexto social de la evaluación educativa en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XXXIII(003), 9-52.
- Rincón, M. (2011). *Bullying: Acoso Escolar*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodriguez, A. (17 de marzo de 2011). *RRHH I*. Obtenido de RRHH I- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: <http://rodriguez-peralta.blogspot.com>
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). *Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas*. Caracas: Universidad Rafael Belloso.
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). *Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas*. Maracaibo : Universidad Rafael Bellosos Chacín .
- Ruilova Figueroa, L. G. (2012). *Programa de Intervención Psicopedagógica en problemas de lectoescritura para niños de Séptimo de la escuela Atenas del Ecuador*. Cuenca-Ecuador: Universidad del Azuay.
- Salazar, M. (2013). *El estrés laboral en la relación de dependencia*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Schorf, M. (2009). *La capacidad en la discapacidad: sordera, discapacidad intelectual, sexualidad y autismo*. Buenos Aires.
- Serra, S. (2005). *La pedagogía y los imperativos de la época: autoridad, violencia, tradición y alteridad*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Streck, D. (2005). *Educación para un nuevo contrato social*. Buenos Aires: CELADEC.
- Tébar, L. (2003). *Perfil del profesor mediador: pedagogía de la mediación*. Quito: Santillana.
- Tobón, S. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Tomaselli, L. (2005). *Administración estratégica de la A a la Z*. Ambato: Cámara Ecuatoriana del Libro- núcleo del Pichincha.
- Torres, G. (2014). Los assessment Center: Una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de liderazgo*, 1(3).
- Trout, J. (2004). *Jack Trout on Strategy*. McGraw-Hill.
- Ulrich, D. (1998). *Evaluación de resultados. El nuevo desafío para los profesionales de Recursos Humanos*. Barcelona: Granica.
- Ulrich, D. (2003). *El futuro de la dirección de recursos humanos: con la contribución de 48 líderes más*. Barcelona.
- Valencia, E. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu - American* . Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

- Vega Torres, A., & Pérez, A. (2002). Influencia del Ambiente de Trabajo en los Trabajadores en la Industria Cárnica. *Ingeniería, Vol 7(1)*, 39-43.
- Watzlawick, P. (1981). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.
- Zúñiga, I., Chaves Agüero, C., & Rojas Mejía, M. (30 de 04 de 2002). *Técnicas de selección de personal*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-seleccion-de-personal/>