



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El estrés laboral y su incidencia en el
desempeño del personal de la empresa “EDIMCA” de la
Ciudad de Ambato”**

Autora: Maricela Elizabeth Toapanta Manobanda

Tutor: Psicóloga María Cristina Abril

**AMBATO – ECUADOR
Octubre 2012**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Psicóloga María Cristina Abril

CERTIFICA:

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

Ambato, Octubre 2012

Psicóloga María Cristina Abril

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Maricela Elizabeth Toapanta Manobanda, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Maricela Elizabeth Toapanta Manobanda

C.I. 1804478822

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

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

f).....

Ing. MBA Amparito León

f).....

Ing. MSc Zoila López Miller

Ambato, Octubre 2012

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Autora

Maricela Elizabeth Toapanta Manobanda

DEDICATORIA

El esfuerzo de este trabajo le dedico a Dios por darme el regalo más grande que es la vida y con ella me ha dado la oportunidad de superarme y ahora avanzar un paso más en mi vida profesional

También se lo dedico a mis padres quienes son el pilar fundamental de mi familia, a mis hermanas y a todas las personas que han estado a mi lado y han confiando en mí y que a pesar de los obstáculos y tropiezos que se han presentado siempre me han apoyado incondicionalmente.

En especial se lo dedico a mi hijo Dustin que es la mayor motivación de vida y por quien estoy luchando para salir adelante.

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

MARICELA

AGRADECIMIENTO

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

A la psicóloga María Cristina Abril quien me ha ayudado y ha aportado con sus valiosos conocimientos para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la empresa Edimca por la apertura para la ejecución del presente trabajo con la entrega de información.

MARICELA

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
Resumen Ejecutivo	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1 TEMA.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO EL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del Problema.....	6
1.2.5 Interrogantes	6
1.2.6 Delimitación del Objetivo de Investigación	7
1.3 Justificación	7
1.4 OBJETIVOS	8
CAPÍTULO II.....	10

2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	16
2.4.1 ESTRÉS LABORAL (variable independiente).....	19
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.....	19
SALUD OCUPACIONAL.....	22
ESTRÉS LABORAL.....	26
Causas del Estrés Laboral.....	32
Consecuencias del estrés laboral.....	33
Tipos de estrés.....	35
Estresores Organizacionales.....	36
Técnicas que ayudan a combatir el estrés laboral.....	37
2.4.2 DESEMPEÑO DEL PERSONAL (variable dependiente).....	40
RECURSOS HUMANOS.....	40
ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO.....	47
DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	50
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	51
Métodos de evaluación del desempeño.....	53
Objetivos de la evaluación del desempeño.....	56
La responsabilidad de la evaluación del desempeño.....	59
El proceso de evaluación del desempeño.....	61

Factores para evaluar el desempeño de los colaboradores.....	62
2.5 HIPÓTESIS	66
2.6 VARIABLES	66
CAPÍTULO III	67
3 METODOLOGÍA.....	67
3.1 ENFOQUE.....	67
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	68
3.4 POBLACIÓN O MUESTRA.....	69
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	70
3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrés Laboral.....	70
3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño del Personal	71
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	72
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	72
CAPÍTULO IV	74
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	74
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	74
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	90
4.3.1 MODELO LÓGICO.....	90
4.3.2 NIVEL DE SIGNIFICANCIA.....	90
4.3.3 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA CHI CUADRADO.....	90
4.3.3.1 COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS	92
4.3.4 ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO.....	93

4.3.5 CÁLCULO MATEMÁTICO	93
4.3.6 DECISIÓN FINAL	95
CAPÍTULO V	96
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
5.1 CONCLUSIONES	96
5.2 RECOMENDACIONES	98
CAPÍTULO VI	100
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	101
6.3 JUSTIFICACIÓN	102
6.4 OBJETIVOS	103
6.4.1 Objetivo General	103
6.4.2 Objetivos Específicos	103
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	103
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA	105
6.7.6 PLAN DE ACCIÓN.....	146
6.7.7CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	147
6.7.8 PRESUPUESTO	148
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	149
6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	151
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS.....	157
ANEXO No. 1. ÁRBOL DEL PROBLEMA	158

ANEXO No.2 CUESTIONARIO	159
ANEXO 3 MAPA SATELITAL DE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA	162
ANEXO 4 CROQUIS DE LA EMPRESA	163
ANEXO 5 ACTIVIDADES	164

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro	Pág.
1 Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos	44
2 ETAPAS DE LA APLICACIÓN DE EMPOWERMENT	125
3 SITUACIÓN DE LA EMPRESA	126
4 FASES A DESARROLLAR PARA TRABAJAR EN EQUIPO EN EDIMCA	133
5 ACTIVIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO EN EDIMCA	133
6 PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIÓN.....	135
7 PLAN DE INCENTIVOS	137
8 PASOS PARA DELEGAR RESPONSABILIDADES AL PERSONAL	142
9 TEST DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT ..	145
10 Cronograma	147
11 Presupuesto.....	148
12 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	152

Gráfico	Pág.
1 Categorización de la variables.....	16
2 Infraordinación de la variable estrés laboral	17
3 Infraordinación de la variable desempeño del personal.....	18
4 Estimulos	75

5	Medición del estrés	76
6	Consecuencias del estrés laboral	77
7	Sintomas conductuales.....	78
8	Factores que provocan estrés laboral.....	79
9	Cooperación mutua entre compañeros de trabajo	81
10	Factores externos que afectan al rendimiento laboral.....	82
11	Técnicas para reducir el estrés laboral	83
12	Control del desempeño laboral	84
13	Proceso de evaluación de desempeño laboral	85
14	Análisis de la evaluación del desempeño.....	86
15	Métodos para evaluar el desempeño laboral	87
16	Técnicas para medir el desempeño laboral	88
17	Responsables de la evaluación de desempeño	89
18	Representación gráfica del chi cuadrado.....	95
19	El círculo del empowerment	111
20	Diferencias entre la organización tradicional y con empowerment	114
21	Resultados que se espera tener en edimca	127
22	Cambio de proceso de comunicación dentro de la empresa edimca	129
23	Modelo del diploma	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Pág.
1	Operacionalización de la variable independiente Estrés Laboral.....	70
2	Operacionalización de la variable dependiente Desempeño del Personal	71
3	ESTÍMULOS.....	75
4	MEDICIÓN DEL ESTRÉS.....	76
5	CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL.....	77

6	SÍNTOMAS CONDUCTUALES	78
7	FACTORES QUE PROVOCAN ESTRÉS LABORAL	79
8	COOPERACIÓN MUTUA ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO.....	81
9	FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO LABORAL	82
10	TÉCNICAS PARA REDUCIR EL ESTRÉS LABORAL	83
11	CONTROL DEL DESEMPEÑO LABORAL	84
12	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	85
13	ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	86
14	MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL	87
15	TÉCNICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL.....	88
16	RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	89
17	FRECUENCIAS OBSERVADAS	92
18	FRECUENCIA ESPERADA.....	92
19	CÁLCULO DEL CHI CUADRADO	94

Resumen Ejecutivo

La empresa “EDIMCA” se ha dedicado a la producción y comercialización de productos para acabados y decoración de interiores durante 20 años aproximadamente como sucursal en la ciudad de Ambato, tiempo durante el cual ha experimentado las fases de introducción, actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo tanto es indispensable tomar acciones que permita eliminar aspectos que afectan tanto física, psicológica y socialmente a sus trabajadores.

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

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

Así la propuesta resultante de la investigación direccionó a identificar y proponer un programa basado en técnicas de Empowerment y motivación dirigido a los directivos y a todo el personal de la empresa, el cual se divide en etapas que van a aplicarse en un proceso continuo y dado a conocer por medio de capacitaciones a los involucrados, el cual dentro de

un tiempo estimado se espera obtener resultados óptimos y positivos dando paso a que se mejore la salud laboral y por ende las relaciones laborales, así se espera mejorar la productividad de la empresa.

PALABRAS CLAVES

Producción

Comercialización

Salud laboral

Empowerment

Productividad

INTRODUCCIÓN

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

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

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

En el tercer capítulo, se presenta la metodología escogida para realizar la investigación así como los planes para recoger y procesar la información obtenida con el trabajo de campo realizado al interior de la empresa.

En el cuarto capítulo, se presenta el análisis e interpretación de datos, a través de tablas explicativas y gráficos, que proporcionan resultados técnicos y verídicos de la investigación.

El capítulo quinto, se establece las conclusiones a las que se ha llegado a lo largo de la investigación, orientando en manifiesto la realidad de la organización, así como también se establece las recomendaciones

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

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA

El estrés laboral y su incidencia en el desempeño del personal de la empresa “EDIMCA” de la Ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO EL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

A nivel mundial al estrés laboral se lo conoce como la enfermedad del siglo XXI. Una encuesta de Office Depot en Europa mostró que 1 de cada 5 empleados tiene problemas de salud relacionados con el estrés laboral y de acuerdo con el Instituto del Estrés de Estados

Unidos (AIS), un millón de empleados se ausentan al día por exceso de estrés. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que las enfermedades laborales relacionadas con el estrés cuestan la pérdida de 1.25 billones de dólares del Producto interno Bruto mundial. Un estudio de la Consultora de salud laboral Quality Life Management afirma que el ausentismo cuesta 300, 000 millones de dólares al año en Estados Unidos.

Cada día mueren cerca de 6.300 personas como resultado de lesiones o enfermedades relacionadas con el trabajo, lo que representa más de 2,3 millones de fallecimientos al año, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Más de un tercio no tiene libertad para organizar las tareas, y más de un cuarto no puede participar en las decisiones relativas a las pautas de trabajo. Además, el 45 % afirman realizar tareas monótonas y el 50 % realizan tareas cortas y repetitivas. Se piensa que estas causas del trabajo bajo presión han contribuido a las actuales enfermedades: Un 13 % de los trabajadores se quejan de dolores de cabeza, un 17 % de dolores musculares, un 30 % de dolor de espalda, un 20 % de fatiga y un 28 % de estrés. Un análisis de la parte de la encuesta que se refiere a la presencia de ciertos síntomas de naturaleza psicosomática refleja que el 5 % de los encuestados afirmaron sufrir síntomas de estrés. De acuerdo con las estadísticas, este porcentaje varía cuando se analiza por separado cada una de las ramas de actividad: un 7,6% en el sector administrativo y bancario y un 7,1 % en el sector de servicios sociales.

La OMS (Organización Mundial de la Salud) estima que a nivel mundial, entre el 5% y el 10% de los trabajadores en los países desarrollados padecen estrés laboral debido a la presión laboral, mientras que en los países industrializados sería el 20% y el 50% los trabajadores afectados por dicha enfermedad.

En América Latina, los porcentajes en materia de estrés laboral también crecen año a año. Los países afectados; de acuerdo al resultado de encuestas realizadas, se revela que el 65% de los trabajadores en admiten sufrir de este problema en su actividades.

Se estima que anualmente cerca de 120 millones de accidentes de trabajo se traducen en cerca de 200,000 fatalidades y entre 68 y 157 millones de nuevos casos de enfermedades ocupacionales son causados por exposición directa en algunos lugares de trabajo. Un estudio estima que un buen programa en Seguridad y Salud puede generar ahorros de \$4 a \$6 por cada \$1 invertido, esto se debe a que los daños y las lesiones si disminuyen, los costos por compensaciones a trabajadores van bajando y los costos médicos también disminuyen. De igual manera se pueden apreciar otros beneficios menos cuantificables pero de todas formas importantes como: Una buena reducción del absentismo, la más baja rotación del personal, la más alta productividad laboral y un incremento en el estado de ánimo de los trabajadores. Se prevé que para el año 2020 el estrés laboral llegará a ser la segunda causa, detrás de la cardiopatía isquémica, pero delante de todas las demás enfermedades (Organización Mundial de la Salud, 2001).

En nuestro país se presenta el estrés laboral como el resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a las que se enfrenta el individuo, por un lado, y sus conocimientos y capacidades, por otro. Es una enfermedad que afecta la salud de los empleados y puede disminuir hasta un 25% su productividad, de acuerdo con expertos El lugar de trabajo puede constituir un ambiente peligroso para la seguridad y la salud ocupacional para gran número de trabajadores en los diferentes sectores de la economía. Aproximadamente, entre el 30% y 50% de los trabajadores reportan estar expuestos a altos riesgos físicos, químicos, biológicos, inexplicables sobrecargas de trabajo, además de factores ergonómicos que son una amenaza para su salud y su capacidad de trabajo.

1.2.2 Análisis Crítico

El alto índice de estrés laboral es un fenómeno que en la actualidad ha venido afectando notablemente a los trabajadores y las entidades que los emplean, este problema ha conllevado al bajo desempeño de sus colaboradores.

Una de las principales causas que ha permitido que se desarrolle hoy en día este acontecimiento, es el inadecuado clima organizacional de las empresas, esto ha dado como resultado que los colaboradores no se sientan a gusto y que su trabajo termine siendo una presión extremadamente grande; a su vez los horarios que llegan a imponer las empresas son demasiados estrictos e inflexibles provocando jornadas largas y desagradables para quienes tienen que desempeñar su trabajo, de igual forma pasa con los plazos ajustados que se les da para que terminen con su labor.

Otra de las causas poderosas que afectan a esto, son las tareas monótonas y la falta de variedad en el trabajo que se ejecuta, esto se da por la irresponsabilidad y el escaso control por parte de los directivos de la empresa, ya que por no desperdiciar tiempo en preparar y capacitar al personal en otras áreas, el personal ha tomado su trabajo como algo rutinario y en ocasiones hasta aburrido, donde laboran con obligación más no con sentido de pertenencia hacia la empresa.

El resultado de estos inconvenientes genera desmotivación en un cierto porcentaje de empleados, es así que se ha podido evidenciar que se han desperdiciado recursos muy valiosos para el desarrollo de la empresa pudiendo ser estos: tiempo, dinero entre los más importantes, también se ha encontrado con una disminución en el rendimiento laboral y en la productividad de la empresa, puesto que este problema ha venido afectando a la salud de los empleados y por ende a su capacidad profesional.

Las empresas por querer enfrentar este problema han empezado a rotar el personal de una manera muy acelerada, pero esto no es la verdadera solución para evitar que la presión laboral disminuya, al contrario se ha conseguido presionar al personal a tal forma que no se les permite desarrollarse en su profesión, es así como les resulta difícil pensar con lógica y precisión, llegando a tal punto que las decisiones son tomadas bajo tensión, donde probablemente se perjudicarían ellos y por ende a la imagen institucional.

1.2.3 Prognosis

En caso de que en la empresa no se solucione este problema, el estrés laboral habrá llegado a un punto donde los colaboradores presenten un estado de tensión excesivo, con una mezcla de cansancio físico, mental y psicológico.

Provocará en los trabajadores enfermedades crónicas que alteren su conducta. Entre los efectos negativos producidos por la activación reiterada de la respuesta de la presión en su puesto de trabajo se encontraría: preocupación excesiva, incapacidad para tomar decisiones, sensación de confusión, incapacidad para concentrarse, dificultad para mantener la atención, sentimientos de falta de control, sensación de desorientación, frecuentes olvidos, bloqueos mentales, mal humor, hipersensibilidad a las críticas, mayor susceptibilidad a sufrir accidentes, consumo de fármacos, alcohol, tabaco.

Para la empresa el estrés laboral influirá negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento, productividad, se obtendrá mediocridad de productos y servicios. Surgirán enfermedades, absentismo laboral o incluso a la incapacidad laboral, generando problemas considerables de planificación, de logística y de personal.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera el estrés laboral incide en el desempeño del personal de la empresa EDIMCA?

1.2.5 Interrogantes

¿Qué técnicas se aplica en la empresa para controlar el estrés del personal?

¿Cómo es el desempeño del personal de la empresa EDIMCA?

¿Qué solución se debe plantear para controlar el nivel de estrés laboral en la empresa?

1.2.6 Delimitación del Objetivo de Investigación

DE CONTENIDO : Administración

ÁREA : Organización de Empresas

ESPACIAL : La presente investigación se realizó en la empresa “EDIMCA”, ubicado en la Av. Atahualpa y César Cantú, de la zona sur de la ciudad de Ambato en Provincia de Tungurahua.

TEMPORAL : La siguiente investigación se realizó desde el 07 de enero al 9 de junio del 2011.

1.3 Justificación

La presente investigación tiene por objeto reducir los problemas físicos, psicológicos y sociales que a causa del estrés laboral ha venido afectando al mundo empresarial, razón por la cual se necesita buscar la manera más apropiada que evite el crecimiento de este problema. De esta manera se justifica que la empresa puede mejorar la salud laboral de sus colaboradores de acuerdo a la implementación de una técnica que impida el crecimiento del mismo. El proyecto de investigación está desarrollado con la intención de comprender de una mejor manera, el clima organizacional donde laboran los empleados de la empresa “EDIMCA”, se desea investigar este ámbito debido al alto índice de estrés laboral que a causa de este problema, afecta al desempeño del personal de dicha empresa. La investigación de este proyecto se basa en desarrollar los conocimientos adquiridos y tener la oportunidad de aportar a la solución de un problema real que se vive en el mundo empresarial, y a su vez se espera que este trabajo pueda servir de apoyo para futuras investigaciones. Como se conoce, el clima organizacional es el factor principal entre el colaborador y la empresa, efectivamente se necesita un talento humano tranquilo y motivado que aporte con sus conocimientos a la organización que forma parte, y que a su

vez su trabajo sea eficiente para que ellos tengan satisfacción por su labor realizada, y que sientan sentimientos de logro, asensos y recompensas económicas.

Más allá de todo esto, si el problema existe en la organización, o por lo contrario es una percepción débil de fundamento, se encuentra el propósito fundamental de este proyecto de investigación: el análisis de enfermedades laborales como es el estrés que se presenta en la empresa.

Es por ello, que mediante este estudio se establecerá una propuesta para mejorar la salud y desempeño de sus colaboradores, así directivos de la empresa tomarán decisiones acertadas y oportunas, encaminadas al desarrollo de procesos y sistemas a fin de satisfacer los requerimientos de aprovisionamiento, desarrollo, mantenimiento y control del personal.

Si el personal continúa laborando en un pésimo ambiente de trabajo provocará grandes pérdidas a la empresa tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter inapropiado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general. Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización. Un adecuado trato al personal de la empresa y a su vez tomar en cuenta su salud, ayuda a que sientan que sus derechos están siendo justos así se obtendrá lo mejor de ellos y su desempeño mejorará notablemente, lo que ayudaría a disminuir los aspectos que están perjudicando a la empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Identificar de qué manera el estrés laboral incide en el desempeño del personal de la empresa EDIMCA

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las técnicas que sirven para controlar el estrés del personal.
- Analizar el desempeño del personal de la empresa EDIMCA.
- Proponer el diseño del Empowerment para eliminar el nivel de estrés de los colaboradores de la empresa EDIMCA

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

MARCACYAYA, JATUN en el año 2007, en Ecuador Imbabura Ibarra, cuyo tema de investigación es “Estrategias de Prevención Y Seguridad del Estrés Laboral en el Personal de Salud del Seguro Social Campesino”, tiene como objetivo general Elaborar estrategias de prevención y seguridad sobre el estrés laboral a fin de garantizar su aplicabilidad en los trabajadores del SSC de la provincia de Imbabura- Ecuador, aplico la metodología estudio no experimental de tipo cualitativo descriptivo y llega a tener las siguientes conclusiones el estrés en el entorno laboral representa una amenaza para la salud de los trabajadores, esto ha traído como consecuencia el desequilibrio de la organización de las empresas. El estrés

es un problema creciente, inhabilitante y con un costo personal, económico y social muy importante. Son numerosos los índices de ausentismo, la baja productividad en la empresa, los accidentes de los trabajadores y la poca motivación en el trabajo, que se refleja en la empresa en forma de pérdidas y gastos.

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

CANDO, ROSA Y HINOJOZA, DOLORES, en el año 2009, en Ecuador, cuyo tema de investigación “EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE DE BOLÍVAR, QUE PERMITA OFRECER SERVICIO DE CALIDAD EN EL PERIODO 2009”, tiene como objetivo determinar si un Sistema de Evaluación al Desempeño favorece la calidad del servicio que entrega el personal administrativo de la Dirección Intercultural

Bilingüe de Bolívar a sus usuarios, aplico la metodología deductiva para obtener una comprensión y demostración del análisis de los factores sociales, culturales, económicos para llegar a descomponer clasificando el problema y buscando cuales son las clases que lo han generado. Inductiva para recoger datos de supuestos ciertos, analizarlos, clasificarlos e interpretarlos y obtener conclusiones generales enfocados a la investigación que hemos realizando. Y llega a tener las siguientes conclusiones: La evaluación al desempeño de los funcionarios debe tratarse como un proceso integrado hacia el interior del mismo y del propio sistema de gestión de recursos humanos, convirtiéndose en un instrumento de vital importancia en manos de los directivos en función de la mejora continua del desempeño. Al considerar el recurso humano como factor de servicio importante se debe implementar políticas bien definidas de evaluación al desempeño para detectar las faltas que se presentan en la institución, con el fin de lograr cambios favorables en su entorno, estructura y funcionamiento.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico positivista, ya que la investigación plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad, además porque la investigación a efectuarse será cuantitativa con la participación de todos los involucrados. Es importante destacar la relación entre el investigador y la empresa, lo que permitió que tanto la información como los resultados, sean reales y oportunos.

En la empresa “EDIMCA” el estrés laboral se volvió ahora un hecho cotidiano, sus causas son diversas y van desde experiencias desagradables con los clientes hasta conflictos con los compañeros de trabajo, amenazando al buen funcionamiento y resultados de las empresas, si en la entidad no se goza de buena salud no se puede obtener lo mejor de sus empleados y en este mercado cada vez más competitivo, puede afectar no solo a los resultados, sino, en la última instancia, a la supervivencia de la propia entidad. Pero por

medio del paradigma propuesto se lograra un cambio de mentalidad de los niveles superiores así como de los propios trabajadores de manera que se sientan comprometidos con la empresa y se logre un mejor desempeño de los mismos. Es por esto que se plantea como estrategia principal un cambio en cuanto al ambiente de trabajo para reducir las enfermedades laborales y lo que es más importante mejorar el desempeño de los trabajadores que ha venido bajando considerablemente

A la vez esto servirá como una forma de compensación al investigador en conocimiento y compromiso de aspirar a dar solución de la manera más acertada al problema de la empresa, esperando que todo el personal sea más activo y participativo, pero no medida desde el punto de vista de su rendimiento sino más bien por las cualidades y habilidades de sus miembros.

Para poder interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio fue necesario involucrarse directamente en el campo de acción, donde se desarrollan los hechos trascendentales de la investigación, a fin de conocer y comprobar la causa del incremento del estrés laboral y de esta forma interrelacionarse con los involucrados, llegando a la conclusión que efectivamente la verdadera causa del problema es el estrés negativo o destructivo, el cual se pretende mejorar con la aplicación de Empowerment ya que esto les ayudara a cambiar su forma de trabajo y por ende a motivarles para evitar disminuir esta enfermedad laboral.

Debido a que nuestra vida está fundamentada en valores, el investigador debe tener presente que el respeto, la disciplina, la puntualidad, la honradez, entre otros son cualidades innatas de cada ser humano, y que repercute en el desarrollo de sus tareas y actividades, las mismas que comprometen a resolver el problema objeto de estudio con más ahínco y dedicación, poniendo en práctica dichos valores y considerándolos en la aplicación de la solución del problema.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se respalda en la Ley del Código de Trabajo

CAPÍTULO IV

DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR

Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código.

TÍTULO IV

DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO

Capítulo I

Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador

Art. 347.- Riesgos del trabajo.- Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad.

Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

Art. 348.- Accidente de trabajo.- Accidente de trabajo es todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.

Art. 349.- Enfermedades profesionales.- Enfermedades profesionales son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad.

Capítulo V.

De la prevención de los riesgos, de las medidas de seguridad e higiene, de los puestos de auxilio, y de la disminución de la capacidad para el trabajo

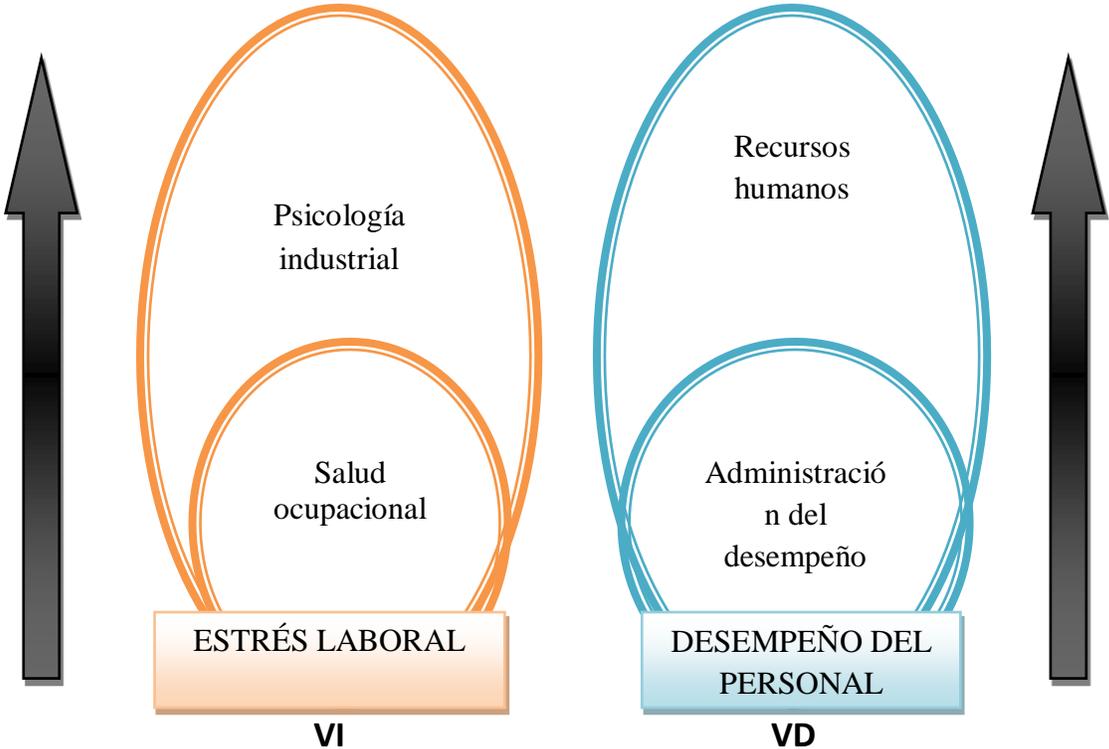
Art. 410.- Obligaciones respecto de la prevención de riesgos.- Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.

Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

Según CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO. Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Grafico N.- 1 Categorización de variables



Elaborado por: Maricela Toapanta

Grafico N.- 2 Infraordinación de la variable estrés laboral

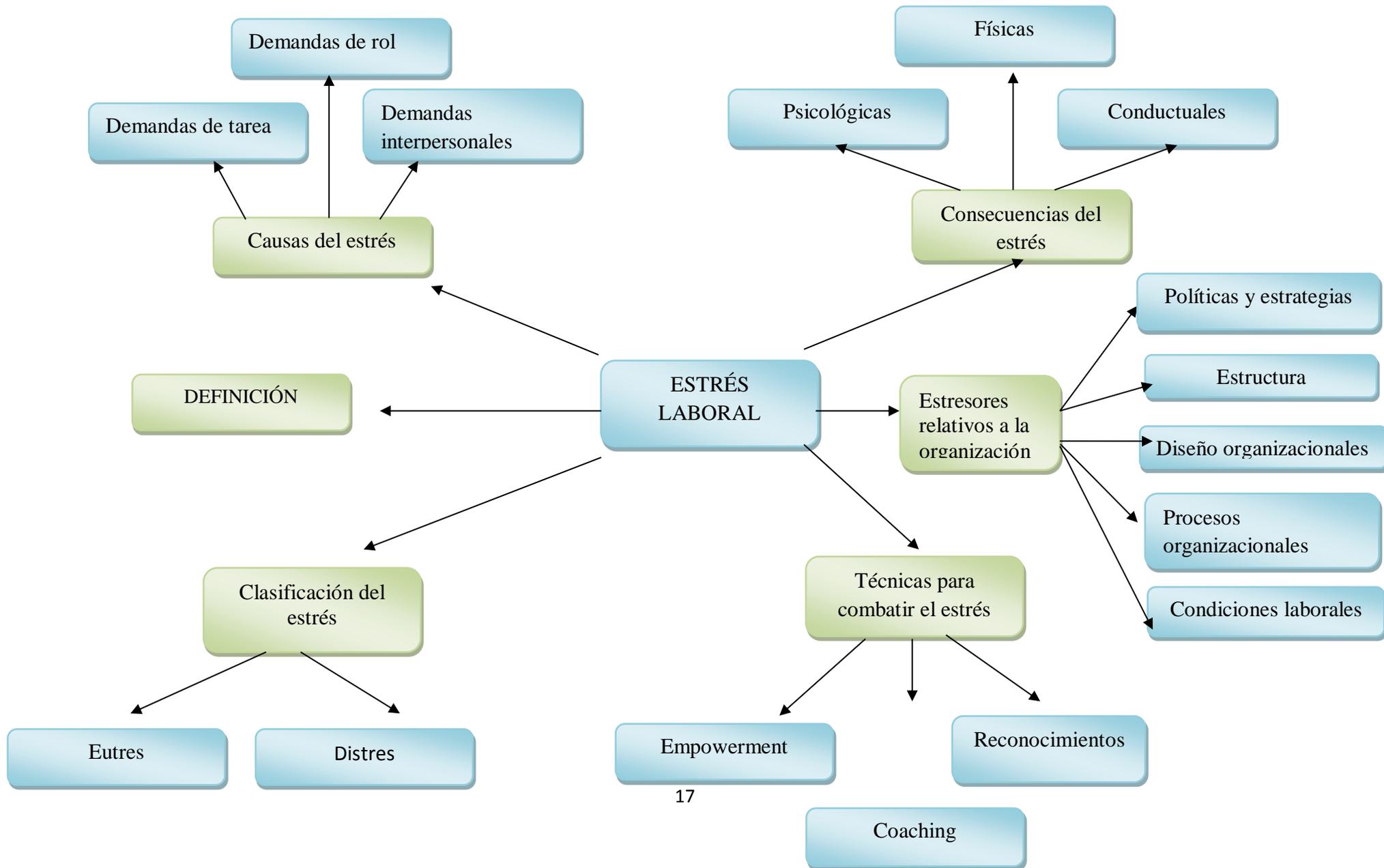
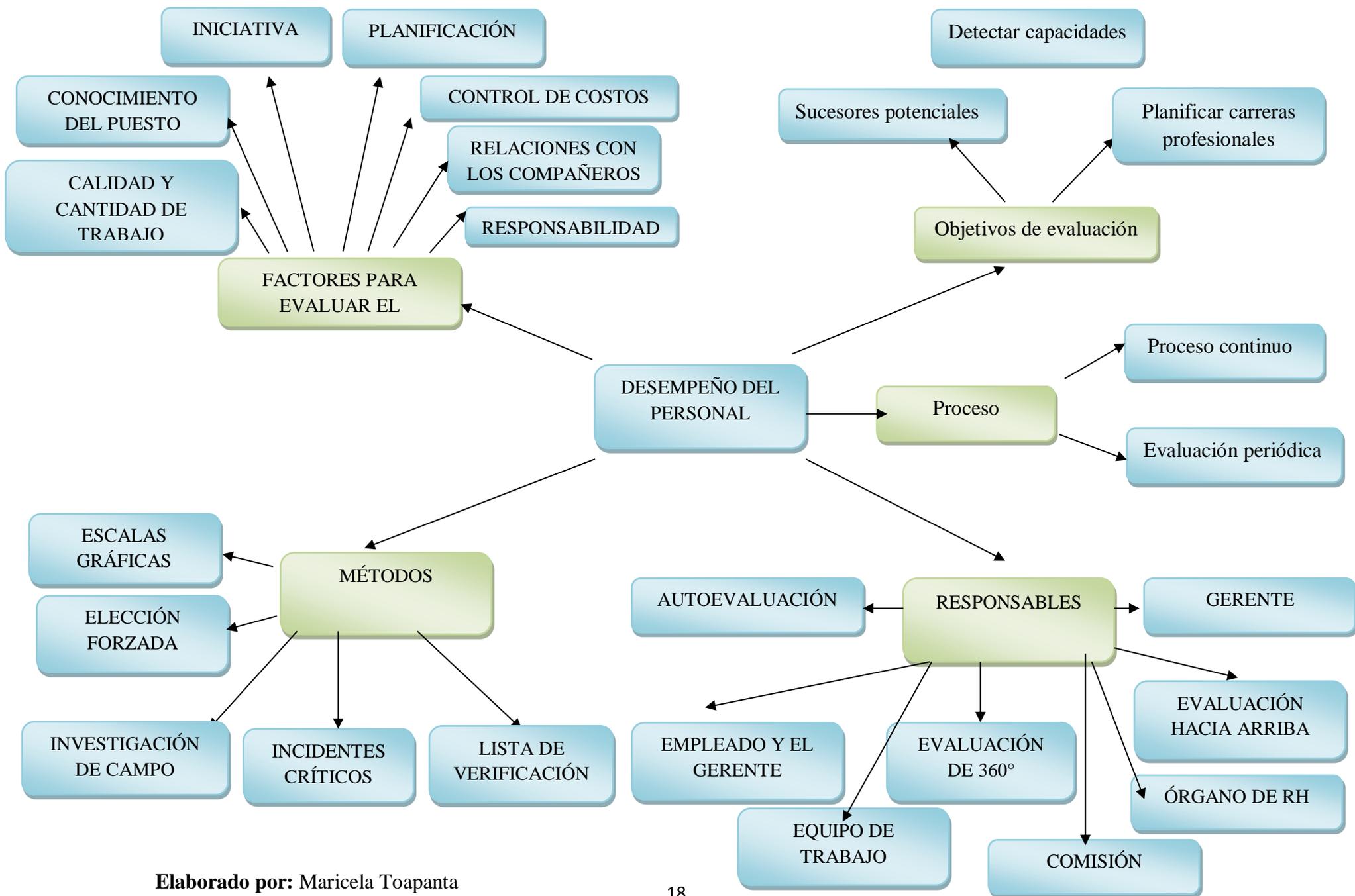


Grafico N.- 3 Infraordinación de la variable desempeño del personal



Elaborado por: Maricela Toapanta

2.4.1 ESTRÉS LABORAL (variable independiente)

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Este campo se enfoca en identificar a los empleados adecuados para ciertos empleos, entrenar y motivar a los trabajadores y promover la satisfacción laboral y las buenas relaciones entre los trabajadores. Lahey (2007, p.25).

Es una división de la psicología interesada en la aplicación de los principios psicológicos a los problemas de las organizaciones humanas. Los psicólogos organizacionales se interesan particularmente en la forma en que las organizaciones pueden utilizar y desarrollar mejor el talento, la habilidad y la motivación de sus empleados. Morris y Maisto (2009, Pág. 638).

Los primeros psicólogos industriales u organizacionales se involucraron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes para las condiciones de trabajo que podrían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han expandido hacia el aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerza de motivación, satisfacción en el trabajo, proceso de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño de trabajo y estrés laboral. Robbins y Judge (2009, Pág. 13.)

a) Psicología industrial y organizacional

Rama de la psicología aplicada que estudia los métodos de selección, formación, consejo y supervisión de personal en el comercio y la industria de cara a la eficacia en el trabajo. Se suele distinguir en la psicología industrial la psicología organizacional, la de la selección de personal y la ergopsicología (o diseño de máquinas y mobiliario que tengan en cuenta las

capacidades del trabajador). En el desarrollo de la nueva psicología del trabajo, que corrientemente se designa con el nombre de psicología industrial, pueden distinguirse dos etapas:

- En la primera domina el aspecto productivo; el fin de la psicología industrial es la selección de los individuos y métodos de trabajo que mejor se adapten a la buena producción. Una profesión es considerada como el medio adecuado a las capacidades e intereses de un individuo, en el cual puede éste tener un alto rendimiento y satisfacción. Los temas predominantes en esta época son la selección de trabajadores, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga.
- La segunda etapa se caracteriza por la atención creciente que se concede a los aspectos personal y social del trabajo, con cierto predominio quizá de estos aspectos sobre el productivo, al menos en teoría, pues en la práctica sigue predominando, por lo general, el aspecto productivo.

http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_industrial

b) Los Temas de la Psicología del trabajo

Tres son los grandes temas a tratar:

1- El análisis del trabajo: El primer paso es el análisis del trabajo, para conocer su estructura técnica, personal y social. Tal es el objeto de la Profesiografía.

2- La adaptación del trabajador al trabajo: El segundo paso es, una vez conocida la estructura del trabajo, tratar de adaptar al hombre a las exigencias de ese trabajo, orientando a cada uno hacia los tipos de trabajo que más convengan a su personalidad, seleccionando para cada tarea a los más aptos, y enseñando a los así seleccionados la mejor manera de realizar su cometido. Tales son, respectivamente, los objetos de tres grandes capítulos de la

Psicología del Trabajo: la Orientación profesional, la Selección profesional y la Formación profesional.

3- La adaptación del trabajo al trabajador: El tercer paso es, una vez conocido el trabajo y el tipo general de trabajador que requiere, procurar adaptar el proceso mismo del trabajo y el ambiente físico y humano en que se realiza a las condiciones del trabajador. Sus medios principales son la adaptación funcional de máquinas y herramientas, la buena ordenación del material y de los ciclos de trabajo, el control adecuado de las condiciones ambientales, como luz, ventilación, calor, ruidos, etc.; los sistemas de retribución y el estudio de las relaciones humanas de la empresa.

http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_industrial

c) Motivación

El motivo es una razón para expresar una aptitud determinada. Si podemos controlar los motivos de los hombres, podemos controlar la conducta que expresarán. Un hombre puede lograr que otros trabajen para él ofreciéndoles dinero por el trabajo. Un hombre hará lo que otro desea siempre que éste pueda manipular adecuadamente las circunstancias; unos pocos individuos pueden ejercer una gran influencia sobre la conducta de los demás. La sola limitación del grado de este control es que no se puede motivar a ningún individuo a hacer lo que es incapaz de hacer. La motivación entonces es una forma de expresar una aptitud que una persona ya posee. Morris y Maisto (2009)

Una situación de motivación tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo es una condición en el individuo que se llama “necesidad”, “impulso” o “deseo”. El objetivo es un objeto fuera del individuo que se puede llamar “incentivo” o “fin”. Hay muchas pruebas que demuestran que existe una necesidad generalizada de alcanzar el éxito. Una persona puede esforzarse en solucionar problemas de aritmética, de palabras cruzadas y de memoria simplemente para satisfacer su necesidad de triunfar de una dificultad. Las personas

difieren mucho en esta “necesidad de realización”, y sus diferencias se reflejan en la manera en que se esfuerzan en una tarea competitiva. Las personas que tienen altas necesidades de este tipo trabajarán con mayor esfuerzo en tareas que impliquen éxito que las personas con necesidades bajas. Estas diferencias explican indudablemente los éxitos de muchas personas mediocres en la industria y los resultados decepcionantes de muchos individuos de elevada inteligencia. Morris y Maisto(2009)

El móvil de la realización, cuando existe, se refleja en el pensamiento y la imaginación de las personas de igual forma que lo hacen las demás necesidades. La presencia de necesidades insatisfechas en las personas no significa que deban satisfacerse todas. Esto no es sólo imposible, sino que no es conveniente puesto que sin necesidades activas sería imposible motivar a las personas. Morris y Maisto (2009)

SALUD OCUPACIONAL

Se refiere al bienestar mental, emocional y físico de los empleados con relación a las condiciones de su empleo. Muchinsky, (2007, Pág. 345)

Es la relación entre el cuerpo, la mente y las normas sociales, la salud de una persona se puede ver afectada por males, accidentes o estrés emocional. Los administradores deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, incluso su bienestar psicológico. Un colaborador excelente y competente, pero deprimido y con poca autoestima, puede ser tan improductivo como un colaborador enfermo y hospitalizado. Chiavenato (2009, Pág. 476).

La salud laboral se define como la actividad que tiene como finalidad fomentar y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en las profesiones, prevenir todo daño a la salud del empleado por las condiciones de su trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos para la salud y colocar y mantener al trabajador en un empleo que

convenga a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas. En suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo. Ruiz; García; Delclós Benavides(2007, Pág. 504)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo. Ruiz; García; Delclós Benavides(2007, Pág. 504)

La salud ocupacional no se limita a cuidar las condiciones físicas del trabajador, sino que también se ocupa de la cuestión psicológica. Para los empleadores, la salud ocupacional supone un apoyo al perfeccionamiento del trabajador y al mantenimiento de su capacidad de trabajo. Los problemas más usuales de los que debe ocuparse la salud ocupacional son las fracturas, cortaduras y distensiones por accidentes laborales, los trastornos por movimientos repetitivos, los problemas de la vista o el oído y las enfermedades causadas por la exposición a sustancias antihigiénicas o radioactivas, por ejemplo. También puede encargarse del estrés causado por el trabajo o por las relaciones laborales. Ruiz; García; Delclós Benavides (2007, Pág. 505)

Cabe destacar que la salud ocupacional es un tema de importancia para los gobiernos, que deben garantizar el bienestar de los trabajadores y el cumplimiento de las normas en el ámbito del trabajo. Para eso suele realizar inspecciones periódicas que pretenden determinar las condiciones en las que se desarrollan los distintos tipos de trabajos. Es importante tener en cuenta que la precariedad del empleo incide en la salud ocupacional. Ruiz; García; Delclós Benavides(2007, Pág. 505)

a) ¿Qué es el programa de salud ocupacional?

El Programa de Salud Ocupacional, consiste en la planeación y ejecución de actividades de medicina, seguridad e higiene industrial, que tienen como objetivo mantener y mejorar la

salud de los trabajadores en las empresas. En todas las empresas debe existir un Comité Paritario de Salud Ocupacional, cuya razón de ser es hacer seguimiento para que las actividades planeadas en el Programa de Salud Ocupacional si se cumplan.

Los objetivos que tiene el Programa de Salud Ocupacional son:

- Definir las actividades de promoción y prevención que permitan mejorar las condiciones de trabajo y de salud de los empleados.
- Identificar el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y controlar los factores de riesgo relacionados.

Cuando una empresa desarrolla su Programa de Salud Ocupacional, logra beneficios como: Se mejora la calidad del ambiente laboral, se logra mayor satisfacción en el personal y en consecuencia, se mejora también la productividad y la calidad de los productos y servicios.

El Programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación y ejecución de actividades de medicina, seguridad e higiene industrial, que tienen como objetivo mantener y mejorar la salud de los trabajadores en las empresas. El Programa de Salud Ocupacional, lo desarrolla la Empresa con la participación de los trabajadores. Su ejecución es permanente, como un proceso de mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo. Debe actualizarse como mínimo una vez al año, según se presenten cambios en los factores de riesgo o en los procesos. Las empresas han identificado que el desarrollo del Programa de Salud Ocupacional es una actividad que tiene tanta importancia como la gestión de la calidad, la productividad y las finanzas de la empresa. Todas las empresas tienen factores de riesgo relacionados con su labor, es por esto que por pequeña que sea la organización, requiere del desarrollo de un Programa de Salud Ocupacional y estar afiliada a una ARP, que los asesores en su desarrollo.

http://www.arpsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=336&catid=59:gestion-de-la-salud-ocupacional-&Itemid=47

b) Servicios Básicos de Salud Ocupacional

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

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

c) Funciones

En un servicio de salud ocupacional básico deben considerarse los siguientes aspectos:

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

[http://es.wikipedia.org/wiki/Servicios B%C3%A1sicos de Salud Ocupacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicios_B%C3%A1sicos_de_Salud_Ocupacional)

ESTRÉS LABORAL

El estrés laboral es la respuesta a estímulos en el empleo que conduce a consecuencias negativas, físicas o psicológicas, para las personas que están expuestas a ellas. Sin embargo, algunas actividades o situaciones producen efectos indeseables, como tensiones emocionales, síntomas físicos como trastorno del sueño y disminuciones en el desempeño en el empleo. Muchinsky (2007, Pág. 346)

Estrés en el trabajo se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno. Es una condición dinámica que surge cuando una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea. Chiavenato (2009, Pág. 476).

El estrés laboral es el desequilibrio entre las aspiraciones de un individuo y la realidad de sus condiciones de trabajo, o dicho en otras palabras, es la diferencia percibida entre las

demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo. Dolán; Cabrera; Jackson y Schuler. (2007, Pág. 337).

El Estrés Laboral.- Esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad al afectar la salud física y mental de los trabajadores. Organización internacional del trabajo (OIT).

a) Estrés laboral en las empresa

El estrés en el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control. Entonces, ¿qué es el estrés laboral? Señala que "hablamos de estrés cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente, y los recursos de la persona para hacerles frente". El estrés es una respuesta adaptativa por parte del individuo, que en un primer momento nos ayuda a responder más rápida y eficazmente a situaciones que lo requieren. Cano (2002).

El estrés, en su forma de estrés laboral, es capaz de causar en los trabajadores muchas consecuencias que quizá en los individuos nunca se habían presentado, hasta que entraron al mercado laboral y éste comenzó a exigir más y más recursos causando un desequilibrio. Desde este punto de vista, puede considerarse al estrés laboral como el factor que desencadena o libera efectos tanto físicos (consecuencias físicas) como psicológicos (consecuencias psicosociales) en los individuos. El estrés laboral desencadena cambios en: la percepción, las respuestas emocionales y afectivas, la apreciación primaria y secundaria, las respuestas de afrontamiento. Cano (2002)

b) Causas del Estrés Laboral. Factores Psicosociales.

En la actualidad, el estrés es considerado como un proceso interactivo en los que influyen tanto los aspectos de la situación (demandas) como las características del sujeto (recursos). Cuando las demandas superan a los recursos la tendencia será a producir una situación de

estrés en la que, para cubrir las demandas, el sujeto intentará producir más recursos llegando el estrés en ocasiones hasta su fase final que es el agotamiento del sujeto. Cano (2002).

Esta situación de demandas recursos está directamente relacionada con los factores psicosociales que inciden en el estrés laboral. Estos factores psicosociales se consideran en múltiples acepciones: como riesgos, consecuencias, fuentes de vulnerabilidad, recursos y estrategias o barreras para la prevención. Entonces, al considerarse estos factores psicosociales como fuente de riesgos, producen consecuencias psicosociales que afectan directamente al individuo. Cano (2002).

Entonces, como causa directa del estrés laboral se tienen los factores psicosociales íntimamente relacionados por un lado con el tipo de trabajo, actividad, o profesión que el individuo ejerza y por otro lado con el ambiente laboral que rodea al individuo y la cantidad de recursos que se demanden a cada trabajador. Esto puede afectar a cada trabajador de distinta forma, ya que las exigencias son dictadas para todos independientemente de sus diferencias individuales. Cano (2002).

Algunos factores psicosociales que causan estrés laboral son:

- Exceso y falta de trabajo.
- Tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio para nosotros y para los demás.
- Ausencia de una descripción clara del trabajo, o de la cadena de mando.
- Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral.
- No tener oportunidad de exponer las quejas.
- Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones.
- Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni apoyan.
- Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.

- Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición laboral.
- Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión.
- Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones.
- Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas.
- No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales.
- Posibilidad de que un pequeño error o una inatención momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas.
- Cualquier combinación de los factores anteriores.

c) Síntomas y efectos del estrés laboral.

El estrés supone una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. La mayor parte de los cambios biológicos que se producen en el organismo cuando está sometido a una reacción de estrés no son perceptibles para el ser humano y se precisan procedimientos diagnósticos para determinar el nivel de la reacción. Sin embargo, a nivel psicológico muchos síntomas producidos por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está sufriendo dichos cambios. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad. Cano (2002)

Los síntomas de ansiedad más frecuentes son:

1. A nivel cognitivo-subjetivo:

- Preocupación,
- temor,
- inseguridad,
- dificultad para decidir, miedo
- pensamientos negativos sobre uno mismo,
- pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros,
- temor a que se den cuenta de nuestras dificultades,

- temor a la pérdida del control,
- dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.

2. A nivel fisiológico:

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

3. A nivel motor u observable:

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

El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza-depresión, y otras reacciones emocionales, que también podemos reconocer. Pero además de estas reacciones emocionales podemos identificar claramente otros síntomas producidos por el estrés, como son el agotamiento físico, la falta de rendimiento, etc. Finalmente, si el estrés es muy intenso y se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir enfermedades físicas y desórdenes mentales; en definitiva problemas de salud. Cano (2002)

d) Tipos de Estrés Laboral.

Dependiendo del trabajador o individuo, y según como sea su carácter y otras características personales, así será la respuesta que presentará ante una situación de estrés y este estrés será diferente para cada individuo, ya que ciertas situaciones muy estresantes para unos pueden ser poco estresantes para otros.

Existen dos tipos de estrés laboral:

1. **El episódico:** Es aquel que ocurre momentáneamente, es un estrés que no se posterga por mucho tiempo y luego de que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron; un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando un trabajador es despedido de su empleo.
2. **El crónico,** que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones: Ambiente laboral inadecuado, Sobrecarga de trabajo, alteración de ritmos biológicos, responsabilidades y decisiones muy importantes

El estrés crónico es aquel que se presenta varias veces o frecuentemente cuando un trabajador es sometido a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no afronte esa exigencia de recursos el estrés no desaparecerá.

<http://www.monografias.com/trabajos45/estres-laboral/estres-laboral2.shtml>

Causas del Estrés Laboral

Fuentes potenciales del estrés laboral. Factores organizacionales en una organización no faltan los factores que causan estrés. Ejemplos de ello son las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, un jefe demandante o insensible, y compañeros desagradables. Clasificándolos en:

- **Demandas de la tarea:** son factores relacionados con el trabajo de una persona. Incluye el diseño del trabajo del individuo (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización, etc.), condiciones de trabajo y distribución física del sitio.
- **Demandas de rol:** se relaciona con las presiones que sufre una persona como función del rol particular que desempeña en la organización
- **Demandas interpersonales:** presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales ocasionan estrés, en especial entre los empleados con una gran necesidad social. Robbins y Judge (2009, Pág. 640).

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

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

Chiavenato (2009, Pág. 382).

Fuentes del estrés son factores de estrés relacionados con el trabajo sin duda el trabajo puede ser estresante y las demandas del empleo pueden alterar el equilibrio trabajo- vida

privada de la persona. Se sabe que el estrés relacionado con el trabajo puede provenir de muchas fuentes, los factores más comunes son:

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

Schermerhorn; Hunt; Osborn (2004, Pág. 417)

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

- Exceso de trabajo y tiempos de entrega muy apremiantes.
 - Un liderazgo ineficaz para supervisar el desarrollo de las tareas.
 - Clima de trabajo hostil, agresivo.
 - Conflicto y confusión en el desempeño de los roles.
 - Incongruencias entre los valores y normas organizacionales y/o los grupales e individuales.
 - Cualquier cambio organizacional de importancia.
 - Sentimientos de frustración o desilusión en relación con la actividad a desempeñar.
- Fincowsky, Enrique y Krieger(2011, Pág. 489).

Consecuencias del estrés laboral.

El estrés se manifiesta de diferentes maneras.

- **Síntomas fisiológicos.** En tiempos más recientes, ciertas evidencias surgieron que el estrés tiene efectos fisiológicos dañinos. Por ejemplo, un estudio relacionó las demandas estresantes de trabajo con el aumento de la susceptibilidad a las enfermedades respiratorias superiores y el mal funcionamiento del sistema inmunológico, en especial en los individuos con auto eficiencia baja.
- **Síntomas psicológicos.** El estrés ocasiona insatisfacción, y aquel relacionado con el trabajo produce insatisfacción relacionada con el empleo, que en realidad es el efecto psicológico más simple y obvio del estrés. Las evidencias indican que cuando se coloca a las personas en trabajos con demandas múltiples y en conflicto, o en los que hay una falta de claridad sobre los deberes, autoridad y responsabilidades, aumentan tanto el estrés como la insatisfacción.
- **Síntomas en el comportamiento.** Los síntomas del estrés relacionados con el comportamiento incluyen cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, más tabaquismo y consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y desordenes del sueño. Robbins y Judge (2009, Pág. 642).

Consecuencias del estrés. Las repercusiones en cuanto a la eficacia de las organizaciones. Aun cuando no tomaremos en cuenta los costos humanos del estrés, es imposible dejar a un lado las consecuencias financieras que implica tener que vigilar el nivel de tensión de las personas en las organizaciones. La insatisfacción y el estrés genera los siguientes costos organizacionales:

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

Chiavenato (2009, Pág. 384, 385).

El estrés y sus consecuencias afectan de manera directa el rendimiento y la productividad de los empleados, además de ponerlos en una situación de riesgo. Dado que el estrés puede ser transitorio o duradero, y generar consecuencias leves o graves, las organizaciones debieran ocuparse de él y tomar medidas para prevenirlo.

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

Fincowsky; Enrique y Krieger (2011, Pág. 491).

Tipos de estrés.

Tipos de estrés. El estrés no siempre es una influencia negativa sobre las persona. Tiene dos caras: una positiva y otra negativa.

- **El estrés constructivo,** o estrés, actúa de manera positiva. Los niveles moderados de estrés que se dan por el impulso de un mayor esfuerzo laboral, estimulan la creatividad y fomentan una mayor diligencia.
- **El estrés destructivo,** o angustia, es disfuncional tanto para el individuo como para la organización. Demasiado estrés puede crear una sobrecarga y desbaratar los sistemas físico y mental de la persona. Schermerhorn (2004, Pág. 418).

Tipos de estrés. De acuerdo con el nivel que alcance, el estrés puede ser útil o perjudicial para el desempeño laboral. Cuando no hay estrés, los retos laborales están ausentes y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que aumenta el estrés el desempeño es mayor porque este ayuda a una persona a buscar recursos para satisfacer las necesidades laborales.

- **Estrés positivo.** Consecuencias constructivas organizacionales y personales. El estrés constructivo es un estímulo beneficioso porque impulsa a los empleados a responder a sus retos.
- **Estrés negativo.** Consecuencias destructivas organizacionales y personales. Si la tensión llega a niveles demasiado elevados, se convierte en una fuerza destructiva. El desempeño comienza a disminuir en algún momento porque el exceso de tensión interfiere con él. El empleado pierde habilidad para enfrentar el estrés, capacidad para tomar decisiones y muestra un comportamiento errático. Si la tensión aumenta hasta el punto de ruptura, el desempeño llega a un nivel de cero; el empleado tiene una crisis nerviosa, se enferma al grado no poder trabajar, es despedido, renuncia o se niega a ir a trabajar para no enfrentar el estrés. Newstrom (2007, Pág. 357, 361).

Clasificación del estrés. Existen dos clases de estrés:

- **Distrés:** Caracterizado por el dolor y la angustia, destructivo íntimamente relacionado con la ira y la agresión, y muy perjudicial para la salud.
- **Eustrés:** Estrés resultante de las emociones positivas relacionadas con la empatía y las tareas a favor de la comunidad en general; no afecta de manera negativa la salud, sino que incluso la protege. Fincowsky; Enrique y Krieger (2011, Pág. 489).

Estresores Organizacionales.

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

la vergüenza pública y los regaños personales son estresores casi para todos. Morris y Maisto. (2009, Pág. 474).

Los Estresores en la vida organizacional. Se los describieron como estímulos que son generados en el empleo y tiene consecuencias negativas, físicas o psicológicas, para un número importante de personas expuestas a ellos. Muchinsky. (2007, Pág. 354).

Estresores organizacionales aunque la organización está integrada por grupos de individuos, también existen dimensiones a nivel macro, exclusivas para la organización, que contienen estresores potenciales. Clasificándose en políticas y estrategias administrativas, estructura y diseño organizacionales, procesos organizacionales y condiciones laborales. Algunos ejemplos específicos de estos estresores organizacionales incluyen la responsabilidad sin autoridad, la incapacidad para expresar quejas, el reconocimiento inadecuado, así como la falta de descripciones de empleo y relaciones de subordinación claras. Es necesario destacar que a medida que las organizaciones cambian drásticamente, se generan cada vez más estresores para los empleados individuales es sus trabajos. Luthans (2008, Pág. 250).

Técnicas que ayudan a combatir el estrés laboral

Empowerment

En las organizaciones existe una sensación de carencia de que los individuos no pueden desempeñar exitosamente sus labores o hacer contribuciones significativas. Debido a lo anterior se ha desarrollado una técnica para eliminar esa sensación de frustración ya que las percepciones individuales de bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidas delegando autoridad en los empleados. Davis y Newstrom (2004, p.244)

Para combatir el estrés, se deben establecer en la organización medidas de cambio para la reestructuración de los procesos y tareas, a fin de permitir desarrollar las capacidades del

trabajador, mejorar su responsabilidad y formas de comunicación; ello se puede dar por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

La empresa, mientras más se involucre en la detección de factores estresantes y de su eliminación, obtendrá mayores beneficios, ya que, al detectar las fuerzas causales del mismo podrá erradicarlas y, a su vez, el índice de producción, calidad y satisfacción de los empleados aumentará.

Es preciso tomar en cuenta medidas para mejorar el funcionamiento y el desempeño del individuo y la empresa. La atención individual del problema consiste en mantener los hábitos alimenticios, realizar ejercicio cotidianamente, dormir lo suficiente para descansar física y mentalmente, no consumir o ingerir sustancias nocivas, etc.

Con relación a las medidas organizacionales, lo óptimo es establecer líneas de comunicación pertinentes, respetar jerarquías y no interferir en las tareas de otros, contar con las instalaciones y/o maquinaria adecuadas al puesto y en perfectas condiciones, lo cual va ligado a la higiene y seguridad, punto indispensable para evitar riesgos en las actividades habituales de la empresa.

http://www.articulosinformativos.com/ESTR%C3%89S_Limitante_del_buen_clima_organizational-a962497.html

Coaching

La Organización Mundial de la Salud define al estrés como: "la respuesta no específica del organismo a cualquier exigencia de cambio". Los cambios de índole laboral que son interpretados como amenazas del entorno y superan nuestra capacidad de acción efectiva, provocan el trastorno del estrés. Cuando las personas sienten que se les dificulta adaptarse a

los desafíos del cambio permanente, cuando la efectividad en su desempeño está por debajo de los niveles requeridos, cuando se ven obligados a competir en forma excesiva, cuando no logran un desarrollo profesional acorde a sus expectativas o cuando ven amenazada su estabilidad laboral, lo más probable es que se genere una tensión emocional continua, comiencen a manifestarse síntomas de agotamiento físico y que esto conduzca a la crisis personal y posiblemente a la enfermedad. En estos momentos, la opción puede ser pedir ayuda. La figura que emerge como la más idónea e indicada para asistir estos procesos de aprendizaje y cambio, es la del coach.

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

Oscar Anzorena (2008) <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/coaching-frente-desafio-estres-laboral.htm>

Coaching Risoterapia "El Poder de la Risa

Utilizamos la búsqueda de la risa con el fin de eliminar bloqueos emocionales, físicos, mentales y sexuales; sanar nuestra infancia como proceso de crecimiento personal. Se crea un espacio para estar con uno mismo, vivir el aquí y ahora estando en el presente, ya que

cuando reímos es imposible pensar; esta experiencia ayuda para descubrir nuestros dones, abrir nuevos horizontes, vencer los miedos, llenarnos de luz, de fuerza interior, de sentido del humor, de gozo y aprender a vivir una vida positiva, intensa, sincera y total. Es una herramienta válida para aprender a manejar las emociones dentro de un contexto de grupo, de una manera relajada y distendida; la risoterapia cohesiona grupos y fortalece las relaciones humanas generando empatía y carisma con el equipo de trabajo y los clientes, mejorando así la comunicación

La Risoterapia es una de las formulas estrella durante la realización de eventos, ya que combate el estrés en todos los niveles; evitando así el absentismo laboral, por no estar a gusto en su puesto de trabajo y por las enfermedades que son ocasionadas por el estrés laboral. La productividad de un colectivo es mucho mayor cuando sus colaboradores están contentos.

http://planludicos.com/coaching_risoterapia.html

2.4.2 DESEMPEÑO DEL PERSONAL (variable dependiente)

RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos pueden considerarse la clave del éxito de una empresa, porque de acuerdo con su manera de administrarlos, marcará grandes diferencias entre organizaciones, diferencias que van más allá de los recursos tecnológicos con los que cuenta una empresa y que apuntan a una mejor calidad, logrando mantener un personal eficiente y eficaz, comprometido con los objetivos de la organización, elemento que ofrece grandes ventajas competitivas frente a las exigencias del contexto. Gómez (2007, Pág. 9).

El capital humano es un factor crítico para el éxito de las empresas que compiten en el siglo XXI. Esta convicción está causando un cambio fundamental en la dirección de Recursos

Humanos. Para los directores de Recursos Humanos ya no basta con cubrir las necesidades de personal con rapidez, formar eficientemente y gestionar la retribución. Además se espera de ellos que diseñen sistemas integrados de políticas e intervenciones de recursos humanos que consiguen desarrollar las competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Bonache y Cabrera (2006, Pág. 524).

El capital humano. Comprende las capacidades para ser trabajos dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, aptitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral. Cuesta Santos (2010, Pág. 85).

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, como un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Dessler y Varela Juárez (2011, Pág. 2).

a) Administración de Recursos humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos,

evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

b) Funciones del Departamento de RR.HH.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos mediante boletines, reuniones, memorándums, contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.

- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

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

Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial, preparándolo junto a los directivos, para alcanzar objetivos empresariales presentes y futuros.

Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

Cuadro 1 Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Fuente: Margaret Butteris Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento

Elaborado por: Maricela Toapanta

c) Objetivos de la administración de Recursos Humanos

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio. Margaret Butteris (2005)

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. El objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios. Margaret Butteris (2005)

Otros objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

- Corporativos
- Funcionales
- Sociales y
- Personales

d) Aporte de los DRH a las empresas

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes de recursos humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

e) Beneficio que brinda este departamento a la empresa

Proporciona una organización y estructuración de personal, establece las funciones de cada área y verificar las necesidades en cuanto a personal y verificar la comunicación eficiente entre las diferentes áreas en cuanto al tipo de empresa.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO

La administración de desempeño es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo. Mondy (2010, Pág. 238).

La administración del desempeño se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye practicas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuando a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo. Dessler y Varela (2011, Pág. 222).

La administración del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa.

Las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos la administración del desempeño, o sea, el valor mensurable que la fuerza de trabajo porta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando esta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano lo dirige hacia sus objetivos estratégicos. Chiavenato (2009, Pág. 272).

La Administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Rodríguez (2007)

a) Finalidad de la Administración del Desempeño

Facilitar el logro de objetivos y metas corporativas a través de la identificación sistemática y periódica de la calidad, la oportunidad y el costo (productividad) en los resultados de los procesos. Propiciar planes de mejoramiento individual y grupal que generen a su vez desarrollo de las personas, ayuden a la gestión administrativa, mejoren las relaciones jefe-colaborador e incrementen la productividad.

La Administración del Desempeño le propone las siguientes etapas:

1. Revise con el empleado los procesos y resultados que él logra y céntrese sólo en los que debe realizar, desechando aquellos que no son útiles ni requiera la organización. Sólo lo que hay que hacer.
2. Luego, teniendo presente “lo que hay que hacer”, revise el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades humanas que el empleado requiere para mejorar sus resultados. Lo que debemos tener para hacerlo bien.
3. Ahora, establezca metas y objetivos a corto y mediano plazo que puedan ser medibles, buscando mejorar el desempeño. Sea claro y concreto en el resultado esperado. Lograr el mejoramiento del “tener”.
4. Posteriormente, revise el progreso alcanzado por el empleado utilizando los medidores planteados por la Administración del Desempeño (calidad, costo y oportunidad). Si en

algunos casos no alcanza las metas u objetivos planteados, comience de nuevo en el paso uno hasta lograr el resultado esperado. Logrando ser “mejor” (pensar y actuar).

Por último, la administración del recurso humano en una organización no es la responsabilidad de varias áreas, es sólo de nosotros, los jefes, y consiste en alcanzar la potencialización de ciertos factores tenidos en cuenta en la selección, inducción, entrenamiento y en los resultados esperados por la organización. Usted no está sólo en tan ardua labor; existen áreas que le brindarán el apoyo necesario para lograr una mejor administración de sus colaboradores.

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>

b) Medición del desempeño

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Uno de los últimos sistemas aplicados y que goza de mucha aceptación para la evaluación del desempeño, es la denominada evaluación de 360 grados. Este es el proceso mediante el cual se le permite al empleado dar su opinión, y poder evaluar a la administración en la misma manera en que ha sido evaluado, al cual se le han venido incorporando diversos cambios y mejoras a fin de adaptarlo a las necesidades específicas de cada empresa.

<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>

c) Gestión del desempeño

La gestión eficaz del rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones exige algo más que unos informes formales y calificaciones anuales. El proceso de evaluación completo incluye relaciones cotidianas informales entre los directivos y los trabajadores, así como entrevistas formales cara a cara. Gómez; Balkin y Cardy (2008, Pág. 279).

DESEMPEÑO DEL PERSONAL

El desempeño del personal describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que se logran, si la persona cumple o no los requisitos de su puesto. La evaluación de desempeño incluye comunicar al trabajador como es su rendimiento, así como el establecimiento de un plan de mejoramiento. Rodríguez (2007, Pág. 357).

Nivel de desempeño se establece cual es el objetivo que debe alcanzar cada puesto de trabajo. Permite contar con parámetros de evaluación para medir el desempeño laboral. Si se encuentra diferencias entre lo esperado y lo encontrado, habrá que realizar los cambios necesarios para optimizar el trabajo. Gómez (2007, Pág.46).

El rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. Ayala Sabino. (2007).

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus

recursos humanos para crear ventajas competitivas. En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, éste es el objeto de estudio del presente ensayo. Para el mejor entendimiento del tema a tratar se proporcionan los conceptos tanto de desempeño como de administración del desempeño en las organizaciones. Ayala Sabino. (2007).

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. Ayala Sabino. (2007).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura tener realimentación sobre en la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar en desempeño individual para decidir la acciones que deben tomar. Werther y Keith (2008, Pág. 302.).

La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. Mondy(2010, Pág. 239).

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado considerando las tareas que se realiza. El objetivo de la evaluación del desempeño es obtener una descripción clara y concisa de la forma en que cada trabajador desempeña su tarea. Gómez (2007, Pág.83).

a) Ventajas de la evaluación del desempeño.

Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. * Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc. que pueden ser identificados en las evaluaciones. Gómez (2007)

b) Preparación de las evaluaciones del desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el

puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Gómez (2007)

Métodos de evaluación del desempeño

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

Se pueden utilizar varios métodos de evaluación del desempeño, como estructurar cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo, al nivel y a las características de los evaluados, así como a las características de los evaluados. Esa adecuación es importante para el buen funcionamiento y obtención de resultados del método.

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

Rodríguez (2007, Pág. 367, 368).

Métodos de evaluación de desempeño existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano.

Evaluar el desempeño de un gran número de personas en las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil.

Por ello muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los empleados de base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde impera la visión de las operaciones).

Los métodos más utilizados de evaluación de desempeño son:

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

Chiavenato (2009, Pág. 253, 254, 255, 256).

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

- **Método informal:** es la evaluación cotidiana que realizan los supervisores del personal, basada en sus criterios personales sin una definición objetiva de los parámetros empleados.
- **Método formal:** es la evaluación realizada utilizando las técnicas adecuadas y aceptadas para esta tarea. (recolección de la información, análisis de la información y devolución de la información al personal).

Gómez (2007, Pág. 84).

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

- 1. Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- 2. Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.
- 3. Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- 4. Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- 5. Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- 6. Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- 7. Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

8. Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

9. Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

10. Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. Porret (2010, Pág.365).

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Auto evaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

2. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

3. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

4. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Porret (2010, Pág.367).

Objetivos de la evaluación del desempeño

Objetivos de la evaluación del desempeño generalmente le corresponde al departamento de personal la responsabilidad de implantar y coordinar el programa de la evaluación del desempeño. Sin embargo, es recomendable que se apoye en un comité integrado por

miembros de los más altos niveles de la organización. Una de las responsabilidades del comité es establecer los objetivos del programa de evaluación del desempeño.

Un programa de evaluación de desempeño debe obtener los siguientes objetivos:

- Proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente futuro, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- Ayudar a la dirección superior a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a empleados individuales en cuanto a capacitación, orientación, pagos, ascensos, transferencias, disciplina y otras cuestiones

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. La evaluación de desempeño trata de lograr diversos objetivos intermedios:

- Mejoramiento del desempeño
- Ajustes de compensaciones
- Decisión de colocación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos
- Errores de diseño de puestos
- Igualdad de oportunidades de empleo

Rodríguez (2007, Pág. 361,362).

Objetivos de la evaluación del potencial humano, como todo método, deberá desarrollarse en sucesivas fases para definir objetivos:

- Detectar las capacidades potenciales de las personas, concretándose de forma individual, para desempeñar puestos de mayor exigencia o más adaptados a sus habilidades y aptitudes.

- Establecer para los diferentes puestos claves los sucesores potenciales.
- Planificar las carreras profesionales individuales de las personas con alto potencial. Porret (2010, Pág.368).

Objetivos de la evaluación, la evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas.

Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos. Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores.

Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado. En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores. Ayala Sabino. (2007).

La responsabilidad de la evaluación del desempeño.

La responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño es atribuida a diferentes unidades orgánicas de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrollada.

- En algunas organizaciones la responsabilidad de la evaluación del desempeño está centralizada, por consiguiente es atribuida a la función de personal porque los jefes directivos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar y desarrollar un plan sistemático de evaluación. En este caso es el departamento de personal el que proyecta, aplica, da seguimiento y controla el programa, mientras que cada jefe de área aplica y desarrolla el plan en su área de acción.
- En otras organizaciones esta responsabilidad es atribuida a una comisión de evaluación del desempeño especialmente designada para este fin, en la que participan evaluadores de diversas funciones operacionales de la empresa. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios. La comisión se forma con miembros permanentes y transitorios.

Los miembros permanentes y estables participarán en toda evaluación y serán responsables de mantener el equilibrio de los juicios, de la atención a los patrones y de la consistencia del sistema. Entre los miembros permanentes deberán estar un representante de la dirección superior, el cual, de ser posible, debe ser el propio gerente general, quien asumirá la presidencia de la comisión; el responsable de la función del personal, de ser posible el responsable del área de sistemas y procedimientos, y el responsable de organización y métodos.

Los miembros transitorios que participan exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, unidos de manera directa o indirecta a su área de actuación, serán los responsables tanto de proporcionar la información respecto de los evaluados como de calificarlos.

- En otros casos la responsabilidad de evaluar el desempeño se descentraliza totalmente y se faculta a los empleados de cada área para hacerla, con algún control de supervisor directo. Rodríguez (2007, Pág. 359, 360).

La responsabilidad por las evaluaciones con frecuencia el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implantación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los administradores de línea desempeñen un papel fundamental desde el inicio hasta el fin. Estos individuos por lo general realizan evaluaciones y deben participar en forma directa en el programa para que este tenga éxito. Existen varias posibilidades con respecto a la persona que realmente evaluará al empleado.

- Supervisor inmediato
- Subordinados
- Compañeros de trabajo y miembros del equipo.
- Autoevaluación.
- Evaluación de los clientes. Mondy (2010, Pág. 245, 246, 247).

Responsables de evaluar el desempeño laboral el principal interesado en la evaluación de desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. La situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros.

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

- Autoevaluación de desempeño
- El gerente

- El individuo y el gerente
- El equipo de trabajo
- La evaluación de 360
- La evaluación hacia arriba
- Comisión de evaluación de desempeño
- El órgano de recursos humanos

Chiavenato (2009, Pág. 249, 250, 251).

El proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño. En la mayoría de las organizaciones la evaluación del desempeño es un proceso continuo en el sentido de que ocurre la mayor parte del tiempo. El concepto proceso de evaluación subraya la penetración y la universalidad de la evaluación del desempeño y proporciona un contexto conveniente para analizar este fenómeno. Es obvio que la evaluación también se puede analizar en relación con cada una de las diversas funciones de administración de personal que se han identificado. Rodríguez (2007, Pág.386).

Aunque se suele hacer evaluaciones en varias partes de la organización, es probable que en cualquier momento se evalúe periódica y formalmente a un empleado durante su permanencia en el puesto. Entonces, en cierta manera la evaluación del desempeño sigue un proceso que suele repetirse una y otra vez. Rodríguez (2007, Pág.386).

El proceso de evaluación del desempeño. El punto de partida para el proceso de evaluación de desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseado; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios (o los estándares) del desempeño y la

comunicación de esas expectativas de desempeño. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta al desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas. Esta versión ayuda a determinar que tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite. Mondy(2010, Pág. 242, 243).

Desarrollo y evaluación, una vez contratados los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía.

En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y, de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. También por medio de una base de datos del personal se busca cubrir vacantes de muchos puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Para calificar el desempeño de los empleados se lleva a cabo evaluaciones periódicas. Mediante estas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar a aspectos que es necesario corregir. Werther y Keith (2008, Pág. 24).

Factores para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Dependen del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

- **Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- **Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Planificación.** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- **Control de costos.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información

oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados.

Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

- **Responsabilidades:** en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías.

Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.). Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización.

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/

2.5 HIPÓTESIS

La disminución del nivel de estrés laboral permitirá mejorar el desempeño del personal de la empresa “EDIMCA”

2.6 VARIABLES

- **Variable independiente.**

X El estrés laboral

- **Variable dependiente.**

Y Desempeño del personal.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo. Es cuantitativo porque se orienta hacia la identificación de las causas y explicación del estrés laboral que es el objeto de estudio, con la comprobación de la hipótesis en términos numéricos; y es cualitativo porque su perspectiva se orientada al descubrimiento de la hipótesis.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental

Se aplicó la investigación bibliográfica o documental porque consistió en recopilar la información escrita sobre el incremento de estrés laboral que incide en el desempeño del

personal de la empresa EDIMCA, de la Ciudad de Ambato, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al estrés laboral, investigando a través del uso de: libros, informes técnicos, tesis de grado, y la web.

3.2.2 Investigación de Campo

Se realizó la investigación de campo porque es el estudio sistemático de los hechos en la empresa “EDIMCA” de la ciudad de Ambato, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente a cómo el incremento de estrés laboral incide en el desempeño del personal. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación exploratoria

Se realizó la investigación exploratoria porque no se tuvo una idea precisa de lo que se desea estudiar o de cómo el incremento de estrés laboral incide en el desempeño del personal de la empresa EDIMCA, de la Ciudad de Ambato, es poco conocido por el investigador. El objetivo principal es ayudar al planteamiento del problema antes mencionado, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar en una investigación de mayor rigor científico.

3.3.2 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva detalla las características más importantes de cómo el incremento de estrés laboral incide en el desempeño del personal de la empresa EDIMCA, de la Ciudad de Ambato, en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir el problema mencionado en una circunstancia témporo-espacial determinada, es

decir, detallar cómo es y cómo se manifiesta en el espacio de la empresa y el tiempo que se va a emplear para la investigación.

3.4 POBLACIÓN O MUESTRA

En la investigación que se realizó de la empresa “EDIMCA”, el instrumento de investigación que se utilizó fue la encuesta y se aplicó a los directivos y trabajadores, siendo un total de 33 personas y por ser su población menor a 100 no será necesario aplicar las fórmulas de la población o muestra, pero obligatoriamente se aplicará el instrumento a todos los involucrados.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrés Laboral.

Tabla N.- 1 Operacionalización de la variable independiente Estrés Laboral

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p>Es la respuesta a estímulos en el empleo que conduce a consecuencias negativas, físicas o psicológicas, para las personas que están expuestas a ellas.</p> <p>Sin embargo, algunas actividades o situaciones producen factores indeseables, como tensiones emocionales, síntomas físicos como trastorno del sueño y disminuciones en el desempeño en el empleo.</p>	Estímulos	Nivel de afectación del estrés laboral.	¿Qué tipo de estímulos tienen los empleados en la empresa?	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Población: Cliente interno</p>
		Número de actividades que realizan en la empresa para disminuir el estrés laboral.	¿Cómo se mide el nivel de estrés laboral en la empresa?	
	Consecuencias	Nivel de consecuencias del estrés.	De las siguientes opciones ¿Cuáles son las notables consecuencias del estrés laboral?	
		Síntomas conductuales.	¿Señale cuáles son los síntomas conductuales que presenta usted actualmente?	
	Factores	Numero de factores que provocan estrés laboral.	¿Cuál de estos factores cree usted que están provocando estrés laboral en la empresa?	
		Nivel de cooperación de trabajadores.	¿Cómo considera la cooperación mutua con sus compañeros de trabajo?	
		Numero de factores externos que afectan al personal.	¿Considera usted que los factores externos están afectando a su rendimiento laboral?	
		Factores que se pueden emplear para mejorar el rendimiento del personal	¿Cuál de estos factores considera usted que necesita para que no afecten a su rendimiento laboral?	
		Técnicas que se puede emplear para reducir el estrés	¿Que tipo de técnicas utiliza la empresa para reducir el estrés laboral?	

Elaborado por: Maricela Toapanta

3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño del Personal

Tabla N.- 2 Operacionalización de la variable dependiente Desempeño del Personal

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
Es un proceso que establece cual es el objetivo que debe alcanzar cada puesto de trabajo. Permite contar con métodos de evaluación para medir el desempeño laboral. Si se encuentra diferencias entre lo esperado y lo encontrado, habrá que realizar los cambios necesarios para optimizar el trabajo	Proceso	Nivel de eficiencia sobre el control de desempeño laboral.	¿En la empresa donde usted labora, realizan un control sobre el desempeño del personal?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Población: Cliente interno
	Objetivos	Nivel de la evaluación de desempeño	¿De las opciones planteadas indique como se realiza el proceso de evaluación de desempeño dentro de la empresa?	
	Métodos	Nivel de impacto del personal hacia la evaluación que realiza la empresa.	¿Cómo considera usted la evaluación de desempeño del empleado que realiza la empresa?	
		Tipo de método que se utiliza para medir el desempeño.	¿Indique cuál es el método que aplica la empresa para evaluar el desempeño laboral?	
	Evaluación	Nivel de efectividad sobre el método empleado.	¿Si la empresa emplea el método formal de evaluación cuál de las siguientes técnicas aplica?	
		Nivel de responsabilidad por parte del responsable.	¿En la empresa donde labora usted, quien es el responsable de la evaluación de desempeño?	

Elaborado por: Maricela Toapanta

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información de este proyecto de investigación se utilizó la encuesta con su respectivo instrumento que es el cuestionario, ya que es un documento que permite obtener información primaria de una manera clara y precisa del problema que se está estudiando.

A través del plan de recolección de la información se utilizó técnicas e instrumentos de investigación y se contempló estrategias metodológicas para el cumplimiento de los objetivos e hipótesis de la investigación, que coincidan en el enfoque cualitativo que se propone.

Por medio de este plan de recolección de información se desea conocer el problema en esencia, por lo que se aplicó a los directivos y trabajadores de la empresa “EDIMCA” un cuestionario que contuvo información sobre el estrés laboral y el desempeño del personal, este proceso exige responsabilidad del investigador, y, cuando el tiempo lo amerite según el cronograma establecido, se lo presento a los directivos de la empresa, se aplicó la encuesta, observación de los hechos y se relacionó directamente con los involucrados.

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez aplicado el instrumento de recolección de la información se procede a la revisión de la información para detectar falencias u omisiones que se presentan al momento de realizar la tabulación para que de este modo se pueda eliminar respuestas contradictorias y organizar la información de la forma más clara posible; luego se realizó la codificación de la información donde se asignan códigos a las preguntas y a las alternativas de respuesta para que se facilite el proceso de tabulación, determinando las categorías, grupos o clases en la cual una respuesta se puede clasificar para ser tabulada por medio de un sistema

computarizado. Para la tabulación de la información se utilizó el programa estadístico de SPSS, el cual permite obtener los cuadros de frecuencia y porcentajes individuales de cada variable así como el análisis multi-variable que posibilita conocer la interrelación entre las mismas a fin de obtener los mejores criterios de la información recogida, para obtener resultados exactos, confiables y continuar con la investigación.

Cuando la información recopilada se tabuló se procedió a utilizarla para presentar resultados y por consiguiente se pudo especificar conclusiones y recomendaciones, tomando en cuenta la interpretación de resultados.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para recolectar la información primaria, se utilizó la investigación de campo para lo cual fue necesario la aplicación de la encuesta a través del cuestionario, la misma que recogió información necesaria para el posterior análisis e interpretación del problema objeto de estudio.

El análisis y la interpretación de datos son la base fundamental para tomar decisiones y contribuir a la empresa con datos reales, los cuales se expresan a continuación:

PREGUNTA 1

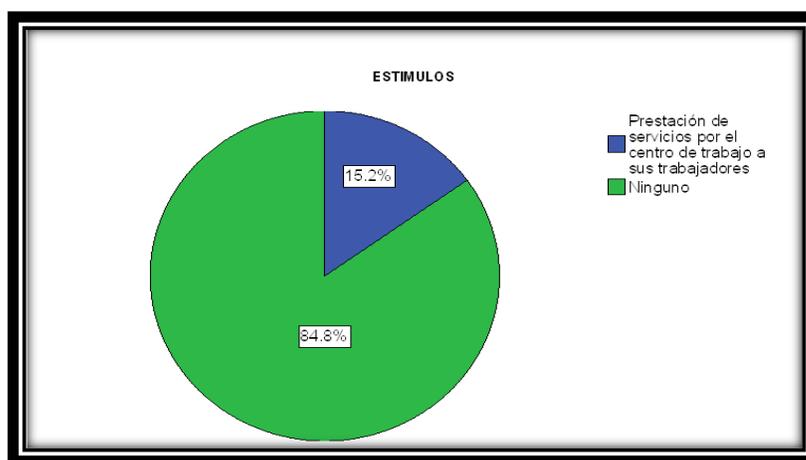
Tabla N.- 3 ESTÍMULOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Prestación de servicios por el centro de trabajo a sus trabajadores	5	15,2	15,2	15,2
Ninguno	28	84,8	84,8	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 4



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 15.2% correspondiente a 5 personas del total, mencionan que en la empresa que laboran les dan como estímulos la prestación de servicios por el centro de trabajo a sus trabajadores, mientras que el 84.8% que corresponde a las 28 personas restantes dicen que la empresa no les proporciona ningún tipo de estímulos. Por lo tanto se pudo evidenciar que en la empresa no se les proporciona ningún tipo de estímulos a los colaboradores.

PREGUNTA 2

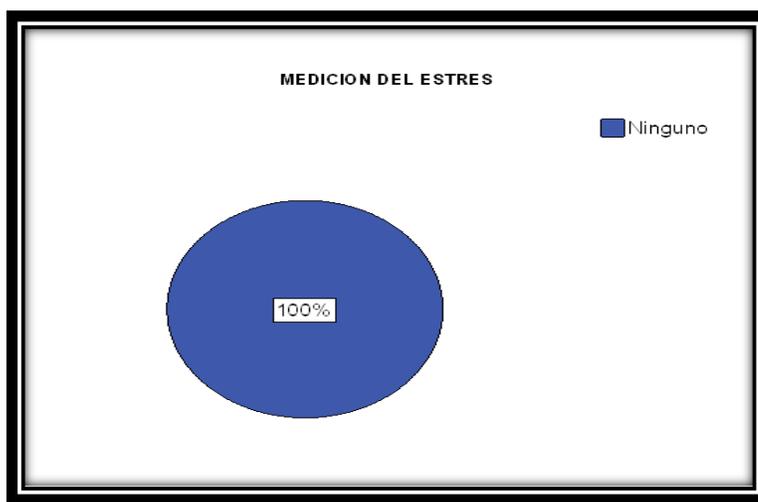
Tabla N.- 4 MEDICIÓN DEL ESTRÉS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Ninguno	33	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No.5



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 100% mencionan que la empresa no mide el nivel de estrés laboral en la empresa. Por lo tanto se puede conocer que la empresa no se preocupa por esta enfermedad, ni se toma en cuenta alguna técnica que pueda ayudar a la disminución de este problema.

PREGUNTA 3

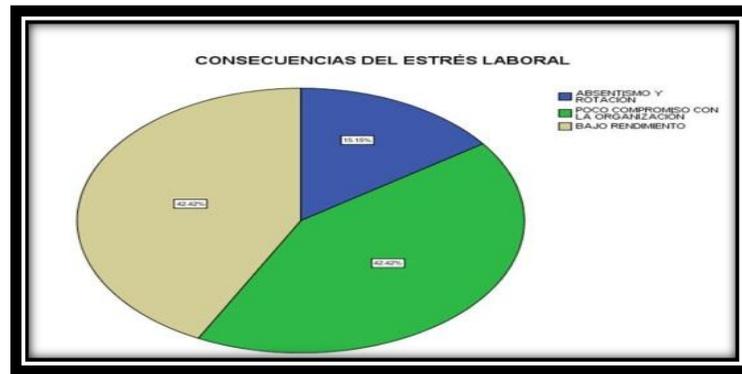
Tabla N.- 5 CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL

		Frecuencia	Porcentaie	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ABSENTISMO Y ROTACIÓN	5	15.2	15.2	15.2
	POCO COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	14	42.4	42.4	57.6
	BAJO RENDIMIENTO	14	42.4	42.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No.6



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 15.2% correspondiente a 5 personas del total, mencionan que para la empresa las notables consecuencias del estrés laboral se da en el absentismo y rotación de los trabajadores; mientras que el 42,4% que corresponde a 14 personas argumentan que el estrés laboral provoca poco compromiso con la institución por parte de los trabajadores; y el otro 42.4% restante correspondiente a 14 personas dicen que el estrés laboral produce un bajo rendimiento en las actividades diarias. Por lo tanto se puede evidenciar que en la empresa el estrés laboral ataca notablemente al trabajador provocando que ellos tengan un deficiente rendimiento y como resultado un trabajo sin compromiso ni dedicación a sus tareas, sino más por una necesidad.

PREGUNTA 4

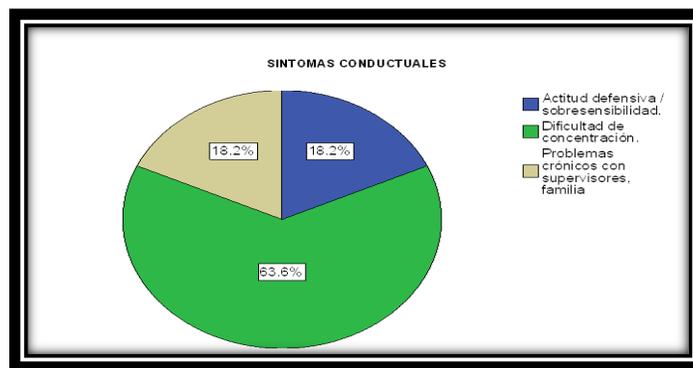
Tabla N.- 6 SÍNTOMAS CONDUCTUALES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Actitud defensiva / sobresensibilidad.	6	18,2	18,2	18,2
Dificultad de concentración.	21	63,6	63,6	81,8
Problemas crónicos con supervisores, familia	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 7



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 18.2% correspondiente a 6 personas del total, argumentan que los síntomas conductuales que presentan son actitud defensiva / sobre sensibilidad, mientras que el 63,6% que corresponde a 21 personas presentan dificultad de concentración provocando esto una baja productividad para la empresa; y el otro 18.2% restante correspondiente a 6 personas dicen que el estrés laboral ocasiona problemas crónicos con supervisores, familia, en ocasiones tienen conductas agresivas y esto pues afecta a la imagen institucional. Por lo tanto se puede evidenciar que en la empresa el estrés laboral afecta de manera directa en estos tres aspectos que son de vital importancia para la salud y bienestar del personal.

PREGUNTA 5

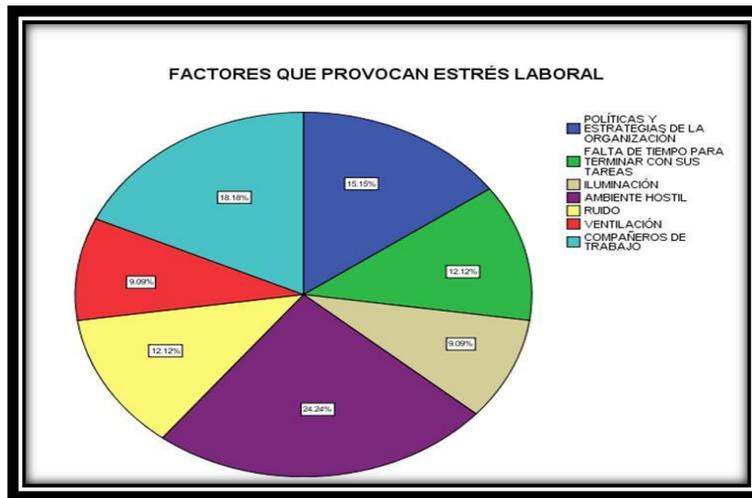
Tabla N.- 7 FACTORES QUE PROVOCAN ESTRÉS LABORAL

		Frecuencia	Porcentaie	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	5	15.2	15.2	15.2
	FALTA DE TIEMPO PARA TERMINAR CON SUS TAREAS	4	12.1	12.1	27.3
	ILUMINACIÓN	3	9.1	9.1	36.4
	AMBIENTE HOSTIL	8	24.2	24.2	60.6
	RUIDO	4	12.1	12.1	72.7
	VENTILACIÓN	3	9.1	9.1	81.8
	COMPAÑEROS DE TRABAJO	6	18.2	18.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 8



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 15.2% correspondiente a 5 personas del total, argumentan que los factores que provocan estrés laboral son las políticas y estrategias que aplica la organización; mientras que el 12.1% que

corresponde a 4 personas mencionan que el factor que provoca este problema es la falta de tiempo para terminar con sus tareas; mientras que el 9.1% correspondiente a 3 personas manifiestan que por falta de iluminación se provoca este problema; el 24.2% correspondiente a 8 personas dicen que el ambiente hostil es el principal factor que provoca el estrés laboral; el 12.1% que corresponde a 4 personas piensan que el ruido es el principal factor para causar este problema; el 9.1% que corresponde a 3 personas comentan que la falta de ventilación provoca estrés laboral; y el resto que es el 18.2% correspondiente a 6 personas dicen que el estrés laboral se produce por los mismos compañeros de trabajo, es decir no tiene una buena relación laboral puesto que cada uno se dedica a trabajar por su cuenta. Por lo tanto se llega a la conclusión que los factores que provoca mayor estrés laboral son el ambiente y los compañeros de trabajo, estos son los principales problemas que contribuyen al bajo rendimiento laboral a causa de esta enfermedad.

PREGUNTA 6

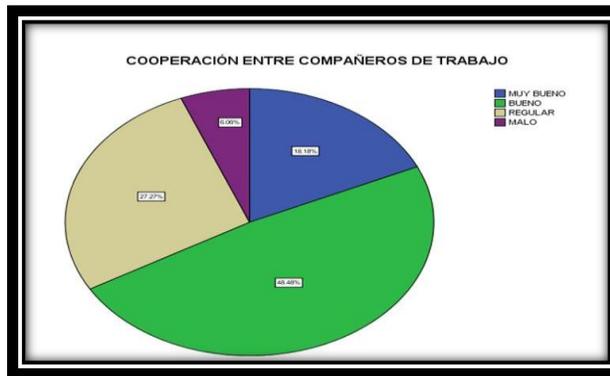
Tabla N.- 8 COOPERACIÓN MUTUA ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BUENO	6	18.2	18.2	18.2
	BUENO	16	48.5	48.5	66.7
	REGULAR	9	27.3	27.3	93.9
	MALO	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 9



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 18.2% correspondiente a 5 personas del total, argumentan que la cooperación mutua de sus compañeros de trabajo es muy buena; mientras que el 48.5% que corresponde a 16 personas mencionan que la cooperación de sus compañeros es buena; mientras el 27.3% correspondiente a 9 personas manifiestan que los compañero de trabajo cooperan regularmente; y el 6.1% correspondiente a 2 personas dicen que la cooperación de sus compañeros es mala, ya que todos trabajan individualmente. Por lo tanto se puede conocer que no existe una cooperación entre los trabajadores, que tampoco se trabaja en equipo y mucho menos hay una comunicación abierta por ende esto ha contribuido que el estrés laboral se apropie de su sistema de trabajo.

PREGUNTA 7

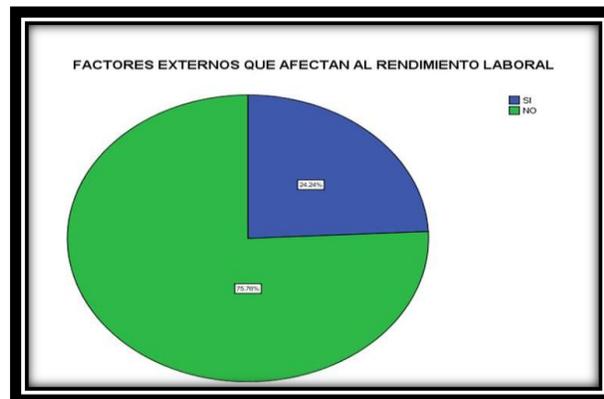
Tabla N.- 9 FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	24.2	24.2	24.2
	NO	25	75.8	75.8	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 10



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 24.2% correspondiente a 8 personas del total, consideran que los factores externos tienen relación con el estrés y por ende afectan a su rendimiento laboral, mientras que el 75.8% que corresponde a las 25 personas restantes argumentan que el estrés laboral no tiene nada que ver con los factores externos y mucho menos este problema afecta al rendimiento laboral. Por lo tanto se puede evidenciar que en la empresa los factores internos son los que están provocando estrés laboral y por ende están llevando a una disminución de rendimiento de sus colaboradores, lo que es necesario prevenir y controlar este problema.

PREGUNTA 8

Tabla N.- 10 TÉCNICAS PARA REDUCIR EL ESTRÉS LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reconocimientos	3	9,1	9,1	9,1
	Ninguna	30	90,9	90,9	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos
Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 11



Fuente: Encuesta a clientes internos
Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 9.1% correspondiente a 3 personas del total, argumentan que la técnica que se utiliza para reducir el estrés laboral son los reconocimientos; mientras que el 90.9% que corresponde a 30 personas mencionan que no se utiliza ninguna técnica. Por lo tanto se puede evidenciar que el factor que la empresa no utiliza ninguna técnica para reducir el estrés laboral en la empresa

PREGUNTA 9

Tabla N.- 11 CONTROL DEL DESEMPEÑO LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	21	63.6	63.6	63.6
	CASI SIEMPRE	12	36.4	36.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 12



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 63.6% correspondiente a 21 personas del total, mencionan que en la empresa siempre realiza un control sobre el desempeño del personal, mientras que el 36.4% que corresponde a las 12 personas restantes mencionan que casi siempre realizan un control sobre el desempeño del personal. Por lo tanto se puede conocer que la empresa se preocupa por el desempeño de sus colaboradores y por esta razón constantemente realiza un control.

PREGUNTA 10

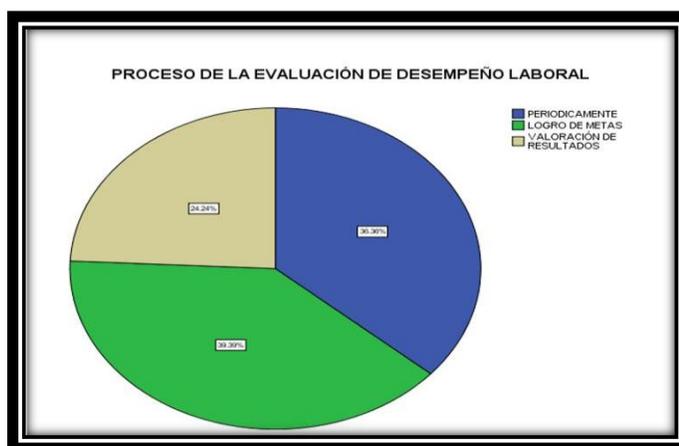
Tabla N.- 12 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos PERIODICAMENTE	12	36.4	36.4	36.4
LOGRO DE METAS	13	39.4	39.4	75.8
VALORACIÓN DE RESULTADOS	8	24.2	24.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 13



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 36.4% correspondiente a 12 personas del total, consideran que el proceso de evaluación de desempeño para conocer el rendimiento laboral lo realizan periódicamente, mientras que el 39.4% que corresponde a la 13 personas argumentan que el proceso a seguir para determinar el rendimiento se basan en el logro de metas; y el restante 24.2% correspondiente a 8 personas tienen en cuenta que el proceso se basa en la valoración de resultados. Por lo tanto se llega a la conclusión que la empresa toma muy en cuenta los resultados y metas que consiguen sus trabajadores para medir su desempeño laboral.

PREGUNTA 11

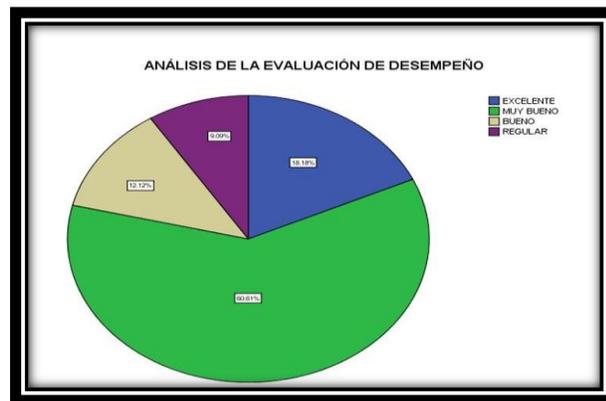
Tabla N.- 13 ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	6	18.2	18.2	18.2
	MUY BUENO	20	60.6	60.6	78.8
	BUENO	4	12.1	12.1	90.9
	REGULAR	3	9.1	9.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 14



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 18.2% correspondiente a 6 personas del total, argumentan que la empresa realiza una excelente evaluación de desempeño de su personal; mientras que el 60.6% correspondiente a 20 personas dicen que la evaluación de desempeño que realiza la empresa a sus colaboradores es muy buena; mientras que el 12.1% que corresponde a 4 personas mencionan que la evaluación que realiza la empresa es buena; mientras el 9.1% correspondiente a 3 personas manifiestan que la evaluación que realiza la empresa para conocer el desempeño de su personal es regular. Por lo tanto se puede evidenciar que los trabajadores consideran muy buena la evaluación que les realizan porque así pueden conocer el nivel de desempeño de cada uno de ellos, aunque no está claro para ellos la forma de conocer su rendimiento.

PREGUNTA 12

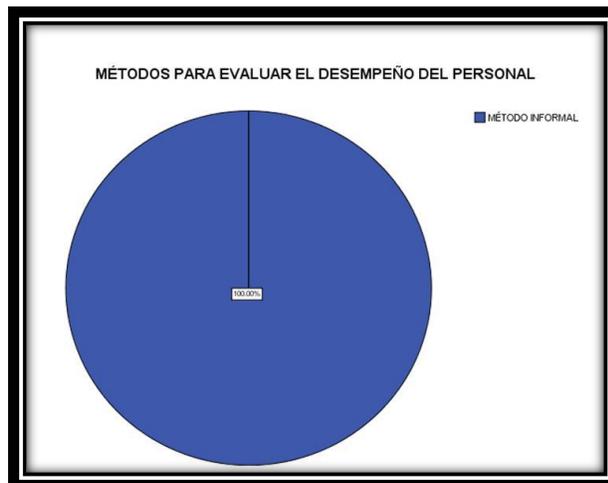
Tabla N.- 14 MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MÉTODO INFORMAL	33	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 15



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 100% correspondiente al total de la muestra tomada para objeto de estudio argumentan que la empresa realiza el control del desempeño de su personal basándose en el método informal. Por lo tanto se llega a la conclusión que la empresa controla el nivel de desempeño basándose en un método informal, por tal razón no emplea técnicas, pero aun así conoce de las metas y resultados que debe desempeñar y alcanzar cada uno de sus colaboradores.

PREGUNTA 13

Tabla N.- 15 TÉCNICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NINGUNA TECNICA	33	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 16



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 100% correspondiente al total de la muestra tomada para objeto de estudio argumentan que la empresa no aplica ninguna técnica para medir el nivel de desempeño de su personal ya que se basa en los resultados obtenidos de cada uno de ellos. Por lo tanto se puede evidenciar que la empresa no está empleando ninguna técnica, y a pesar de esto el control llevado a cabo por medio de criterios personales, ha dado buenos resultados para conocer si los trabajadores están en la capacidad de realizar sus tareas y llevar cabo las funciones que demanda su puesto de trabajo.

PREGUNTA 14

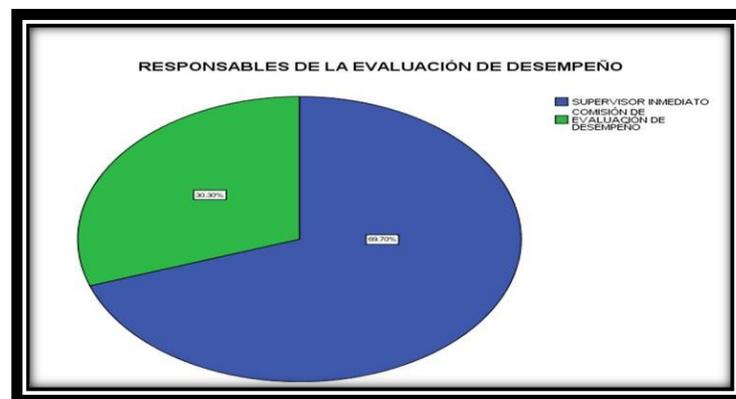
Tabla N.- 16 RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SUPERVISOR INMEDIATO	23	69.7	69.7	69.7
	COMISIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	10	30.3	30.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

GRÁFICO No. 17



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Maricela Toapanta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 33 personas investigadas que es el 100% de la muestra, el 69.7% correspondiente a 23 personas del total, consideran que en el proceso de la evaluación de desempeño los responsables son los supervisores inmediatos, mientras que el 30.3% que corresponde a las 10 personas mencionan que este proceso lo realiza una comisión de evaluación. Por lo tanto se puede concluir que en la empresa los trabajadores no están al tanto de cómo es el proceso ni de quien lo realiza, aunque un mayor porcentaje demuestra que las personas que se encuentran en un puesto de mayor jerarquía son las encargadas de controlar esto para dar resultados a los directivos.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

De las encuestas realizadas a los clientes internos de la empresa “EDIMCA”, se ha obtenido resultados; la cual se toma como referencia a las pregunta N° 7 y la N°12 de la encuesta realizada a los clientes internos, para así proceder a la realización de la hipótesis.

La disminución del nivel de estrés laboral permitirá mejorar el desempeño del personal de la empresa “EDIMCA”

4.3.1 Modelo Lógico

En primer lugar planteamos una hipótesis positiva o alterna (H₁) y una hipótesis negativa (H₀)

H₁= La disminución del nivel de estrés laboral permitirá mejorar el desempeño del personal de la empresa “EDIMCA”

H₀= La disminución del nivel de estrés laboral no permitirá mejorar el desempeño del personal de la empresa “EDIMCA”

4.3.2 Nivel De Significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

4.3.3 Elección de la Prueba Estadística Chi Cuadrado.

Para la verificación de la hipótesis se aplicó la prueba estadística del Chi cuadrado, cuya fórmula es la siguiente.

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

Simbología: X^2 = chi cuadrado Σ = Sumatoria

O= Datos observados (encuesta)

E= Datos esperados (observación)

Para la comprobación de la hipótesis se relacionó dos preguntas de la encuesta realizada y se observó las siguientes frecuencias de respuestas.

PREGUNTA No. 6**6. ¿Cómo es la cooperación mutua entre compañeros de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BUENO	6	18.2	18.2	18.2
	BUENO	16	48.5	48.5	66.7
	REGULAR	9	27.3	27.3	93.9
	MALO	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

PREGUNTA No. 11**¿Cómo considera usted la evaluación de desempeño del empleado que realiza la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	6	18.2	18.2	18.2
	MUY BUENO	20	60.6	60.6	78.8
	BUENO	4	12.1	12.1	90.9
	REGULAR	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

4.3.3.1 Combinación de Frecuencias

Tabla N.- 17 FRECUENCIAS OBSERVADAS

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	TOTAL
Pregunta 7	0	6	16	9	2	33
Pregunta 12	6	20	4	3	0	33
TOTAL	6	26	20	12	2	66

Elaborado por: Maricela Toapanta

$$f_e = \frac{(total\ o\ marginal\ del\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Tabla N.- 18 FRECUENCIA ESPERADA

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	TOTAL
Pregunta 7	3	13	10	6	1	33
Pregunta 12	3	13	10	6	1	33
						66

Elaborado por: Maricela Toapanta

4.3.4 Zona de Aceptación o Rechazo

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

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

Dónde:

gl = Grados de libertad

C = Columnas de la tabla

F = Filas de la tabla.

$$\text{Grado de libertad } (gl) = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

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

$$(gl) = (5 - 1) (2 - 1)$$

$$(gl) = (4) (1)$$

$$(gl) = 4$$

El valor de X^2 tabular es 9.49

4.3.5 Cálculo Matemático

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

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

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 calculado.

Procedimiento para calcular el ji cuadrada (X^2)

Tabla N.- 19 CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

	O	E	O-E	(O-E)²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
Pregunta 7	0	3	-3	9	3
Pregunta 7	6	13	-7	49	3.77
Pregunta 7	16	10	6	36	3.6
Pregunta 7	9	6	3	9	1.5
Pregunta 7	2	1	1	1	1
Pregunta 12	6	3	3	9	3
Pregunta 12	20	13	7	49	3.77
Pregunta 12	4	10	-6	36	3.6
Pregunta 12	3	6	-3	9	1.5
Pregunta 12	0	1	-1	1	1
	66	66		$X^2=$	25.74

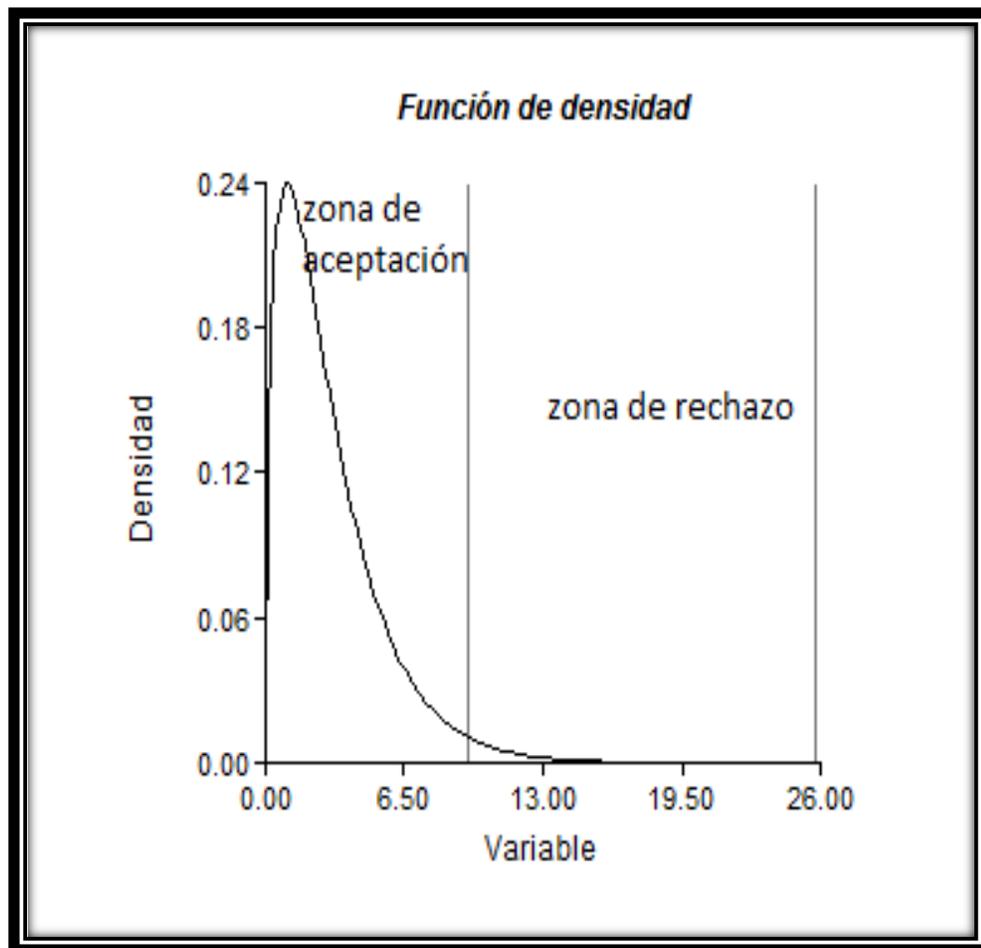
Elaborado por: Maricela Toapanta

El valor de X^2 calculado = 25.74

4.3.6 Decisión Final

El valor de $X^2_t = 9.49$ es $< X^2_c = 25,74$ por lo tanto, de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna planteada para esta investigación; es decir, La disminución del nivel de estrés laboral permitirá mejorar el desempeño del personal de la empresa “EDIMCA”

Grafico N.- 18 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CHI- CUADRADO



Elaborado por: Maricela Toapanta

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En la empresa Edimca el tema estrés laboral se ha hecho muy conocido puesto que es el mayor riesgo que en los últimos tiempos ha venido atacando a la fuerza laboral, y por motivo todavía no se busca una solución que ayude a combatir, disminuir y ver la forma más apropiada de eliminarlo, tanto es el hecho de vivirlo que no se puede medir el nivel de estrés que están siendo víctima los colaboradores de la empresa.
- El estrés laboral se ha inmiscuido en la actualidad como una de las enfermedades laborales con mayores consecuencias y es por esta razón en la empresa objeto de

estudio ha venido afectando a los colaboradores provocando en ellos absentismo, bajo compromiso en su trabajo, a su vez esto les afecta en su conducta produciendo actitudes defensivas, tienen dificultad para concentrarse y en ocasiones hasta presentan agresividad llegando a un punto donde su rendimiento de cómo resultado un bajo desempeño laboral

- Existen tanto factores internos como externos que contribuyen al aumento del estrés laboral, para los trabajadores esta enfermedad se ve afectada en mayor porcentaje por el ambiente de trabajo y los mismos compañeros, esto se debe a que el lugar donde laboran tiene un ambiente inadecuado, por otro lado los resultados que arroja la investigación realizada demuestra que el compañerismo entre ellos es bueno, pero al momento de realizar su trabajo esta relación es dañina ya que el mismo ambiente no se presta para trabajar de manera apropiada y puedan evitar que el estrés se apodere de ellos.
- El proceso para controlar el desempeño laboral se realiza mediante el empleo de un método informal es decir sin la aplicación de alguna técnica en especial; de esta forma se ha podido conocer que los resultados están siendo afectados por el problema que están atravesando, ya que el rendimiento obtenido demuestra tener falencias en su desempeño, razón por la cual la productividad de la empresa se ve afectada.
- Según los resultados obtenidos mediante el instrumento de investigación se ha podido conocer que la empresa no utiliza ninguna técnica que ayude a que los colaboradores reduzcan el estrés laboral, por esta razón se llega a la conclusión que este problema necesita de una técnica que ayude a su disminución y así evitar que la salud del personal siga afectándose. Por tal motivo se puede aplicar la técnica de Empowerment, la cual ayudará a mejorar el ambiente de trabajo así también el

personal se sentirá motivado ya que llegara a formar parte importante de la empresa aportando con sus ideas y conocimientos de tal forma que su desempeño mejorara notablemente.

5.2 RECOMENDACIONES

- Los administradores de las empresas deben tomar muy en cuenta esta enfermedad laboral, ya que en la actualidad está atacando a los colaboradores y provocando en ellos síntomas que afectan a su rendimiento, por esta razón no debemos dejarlo pasar ni olvidarnos del problema, por lo contrario se debe buscar la solución más apropiada que ayude a enfrentarlo, controlarlo y eliminarlo con todo el profesionalismo posible.
- El estrés laboral tiene su inicio dentro de una empresa, pero es importante, reconocer cuando estamos en presencia de un grado de estrés positivo o negativo, solo así podremos tomar las medidas necesarias que ayudarían a combatir el tipo de estrés que está afectando en la empresa.
- Es importante brindar oportunidades de interacción social, incluso la posibilidad de recibir apoyo social y emocional así como también ayuda mutua de sus compañeros de trabajo, lo que también se debería hacer es definir claramente los roles y las responsabilidades en el trabajo de cada empleado así ellos sentirán que sus ideas son tomadas en cuenta y por ende sentirán la motivación de trabajar y rendir al máximo en su puesto de trabajo.
- En la actualidad, es esencial la participación de las empresas y empleadores con objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando el desarrollo de sus

trabajadores, para aumentar su productividad, los rendimientos, la calidad en el trabajo y desde luego la salud de sus empleados.

- Para controlar esta enfermedad que está atacando notablemente al desempeño de los trabajadores de la empresa EDIMCA, lo que deberían considerar es el cambio organizacional, ya que los colaboradores deben estar a gusto y tranquilos en su puesto de trabajo, lo que ellos necesitan es trabajar en un clima agradable donde puedan opinar, aportar y dar ideas para la solución de futuros problemas, por esta razón recomiendo utilizar la técnica gerencial denominada Empowerment (trabajo en círculo), así el personal sentirá que forma parte importante de la empresa contribuyendo con su intelecto y creatividad dando lugar a que el personal trabaje motivado y evitando que enfermedades como el estrés se apoderen de ellos.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: Técnica Empowerment para disminuir el estrés laboral de los colaboradores de la empresa EDIMCA.

Institución ejecutora: Empresa Durini Industria de Madera C.A. “EDIMCA”

Beneficiarios: Directivos de la empresa, Clientes internos

Ubicación: Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, Av. Atahualpa y César Cantú

Página web: www.edimca.com.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: 06/10/12 **Fin:** 31/08/13

Equipo técnico responsable: Gerente de la empresa y personal

Costo: \$ 5445,00

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Hoy en día los problemas que se van presentando en el mundo empresarial afectan notablemente a los colaboradores y por ende a su rendimiento laboral, es así como en la empresa EDIMCA el estrés laboral ha tomado impulso atacando a su gente debido al ambiente laboral y la falta de colaboración por parte del personal.

Edimca no ha establecido alguna técnica formal para el control, manejo y disminución del estrés laboral, aun así este tema ha venido causando serios inconvenientes en el personal, afectándolos en forma física y psicológica.

En este sentido, el concepto de empowerment y la motivación están emergiendo en los últimos años como elementos con importante repercusiones tanto para la salud laboral como para la eficacia organizacional de las empresas, dado que hace referencia al sentido de control y dominio que tienen los individuos en relación al contexto laboral.

En este sentido resultan estrategias adecuadas para aunar el bienestar del trabajador con criterios de productividad y competitividad empresarial, lo que lo sitúa como una tecnología adecuada para lograr lo que se denomina organizaciones laborales saludables.

En consecuencia esta empresa debe ajustarse al desarrollo de un programa de técnicas de empowerment y motivación, para que de esta forma existan mejoras en el ambiente laboral y por ende en el trabajo que realiza cada uno de sus trabajadores, gestionando de una

manera adecuada las tareas y recursos permitiéndoles tener un mejor desempeño en los puestos de trabajo y una mayor productividad para la empresa

De forma específica, el término empowerment hace alusión al mecanismo por el cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control, maestría o dominio sobre sus propios destinos, lo que se define como un proceso por el cual los individuos aprenden a ver la correspondencia entre sus metas y la sensación de saber cómo alcanzarlas, así como una relación entre sus esfuerzos y los resultados que obtienen.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La aplicación de un programa de técnicas de empowerment y motivación en la empresa EDIMCA, permitirá cambiar totalmente el ambiente de trabajo, así como la forma organizacional en la que han venido laborando a lo largo de su vida empresarial, es importante destacar que la aplicación de estos nuevos modelos gerenciales pueden ayudar a mejorar la productividad de la empresa brindando oportunidades de superación a su personal, ya que con las nuevas metodologías de trabajo los colaboradores podrán destacar sus habilidades y por ende su trabajo será eficiente.

La presente propuesta tiene por objeto evitar que las enfermedades laborales como es el estrés sigan afectando a los empleados, de esta manera conseguir un adecuado control y por consiguiente poder enfrentar y manejar este tipo de problemas que está afectando a la empresa.

Es importante destacar que para la empresa lo más importante son sus clientes internos, ya que son su clave del éxito, se sabe que de ellos depende el bienestar y futuro de la organización, es por esto que se busca la forma de atacar al fenómeno que está afectando su rendimiento.

Con el cambio del modelo organizacional por una nueva metodología los empleados tendrán un mejor ambiente de trabajo, su comunicación será abierta y efectiva, además

contaran con la oportunidad de aportar ideas y con esto se sentirán involucrados y trabajarán con sentido de pertenencia hacia ella, logrando que la empresa tenga resultados favorables y por ende todos trabajen en conjunto por un mismo objetivo. Solo así su personal tendrá confianza en sí mismo y se sentirán motivados para laborar día a día.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar la técnica de empowerment para mejorar la productividad de la empresa y mejorar el desempeño de sus colaboradores.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Informar al personal de Edimca acerca del programa de empowerment para que estén al tanto del cambio que se va a iniciar.
- Implementar capacitaciones acerca de la comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y motivación para que el personal de Edimca mejore en estos aspectos.
- Delegar autoridad y responsabilidad al personal de Edimca para lograr el empoderamiento del mismo.
- Aplicar la ruta del empowerment para la implementación del programa en Edimca.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

LEGAL

El análisis de factibilidad en el área legal se fundamenta en el cumplimiento del código de trabajo, así como en los reglamentos internos de la empresa, ya que esto permitirá disminuir las enfermedades laborales y se podrá satisfacer cada uno de los requerimientos del

personal, así como también mejorar el desempeño laboral y por tanto incrementar la productividad de la empresa.

TECNOLÓGICO

Las nuevas tecnologías facilitan y se han convertido en un gran apoyo para solucionar problemas que atacan a las empresas, por esta razón se puede tener al alcance herramientas tan importantes como es el internet el cual funciona como la base fundamental de esta investigación, así como también se tiene a disponibilidad medios audiovisuales, ordenadores y métodos mejorados para llevar a cabo estos procesos y poder llegar con mayor facilidad a las personas involucradas en esto.

ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa Edimca necesita de un cambio, es por esta razón que es viable ejecutar un programa basado en técnicas de empowerment y motivación, para que en un futuro la inversión de la propuesta genere un buen rendimiento, dando como resultados un personal totalmente motivado, además hay que recalcar que se cuenta con la autorización y apoyo de la gerente de la empresa.

ECONÓMICA - FINANCIERA

En el área financiera, la propuesta es viable ya que los resultados de la empresa dejan márgenes aceptables de utilidad, con lo que se puede dotar de este recursos para dicho programa, el cual se lo considera como una inversión mas no como un gasto, para la empresa la ejecución de esto arrojará resultados favorables, obteniendo una entidad sólida, donde se genere la confianza de los trabajadores y se pueda obtener un mejor trabajo.

SOCIO – CULTURAL

La cultura organizacional en Edimca está dirigida hacia el cliente, tratando de mantener buenas relaciones con ellos, para lo cual se motiva al personal a brindar una excelente

atención y a superar sus expectativas. Internamente se ha brindado apoyo al personal de modo que se sientan satisfechos y seguros en el ámbito laboral, es decir se ha venido creando una cultura organizacional orientada a sus clientes tanto internos como externos; por lo cual la presente propuesta ayudaría a seguir los principios de dicha cultura.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA

EMPOWERMENT

“El empowerment o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para poder tomar decisiones y participar activamente en la organización” Chiavenato, I. (2006, pág. 385)

Empowerment significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definiciondeempowerment/default.asp

ELEMENTOS PRINCIPALES DE EMPOWERMENT

Poder, delegar autoridad con responsabilidad, generando confianza, libertad y autonomía.

Motivación, reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados y permitir que las personas participen en los resultados de su trabajo y festejar la consecución de las metas.

Desarrollo, brindar recursos a las personas en términos de capacitación y desarrollo personal y profesional

Liderazgo, orientar a las personas, definir objetivos y metas, abrir nuevos horizontes, evaluar el desempeño y propiciar retroalimentación.

Chiavenato, I. (2006, pág. 387)

PRINCIPIOS DEL EMPOWERMENT:

El empowerment se basa en 10 principios:

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

<http://www.orgatec.cl/ppt/Empowerment.pdf>

¿POR QUÉ DARLE MAYOR PODER AL EMPLEADO?

En algunas ocasiones, este modelo pudiese no ser adaptado por algunos gerentes, por aquello de que "mi liderazgo no me lo quita nadie". Sin embargo, la misión de éstos será determinar una serie de límites bien definidos, antes de delegar autoridad en sus subordinados. A continuación detallamos algunas ventajas de otorgar mayor poder a los empleados:

- Se impulsa la autoestima y la confianza
- El personal participa en la toma de decisiones

- Se puede medir el rendimiento de los empleados
- El trabajo se convierte en un reto, no en una carga
- Se reconoce a las personas por sus ideas y esfuerzos
- Los trabajadores tienen mayor control sobre su trabajo

Antes de otorgarle mayor capacidad y potestad al personal para decidir en nombre de la empresa, los gerentes deben conocer bien a sus trabajadores (si es posible, por medio de indicadores o focusgroups), las relaciones deben ser respetuosas, efectivas y sólidas; los roles deben estar bien definidos y debe existir un alto nivel de disciplina en todos los departamentos; el compromiso debe ser promovido por los líderes y se deben asignar responsabilidades. Chiavenato, I. (2006, pág. 400)

VALORES DEL EMPOWERMENT

El concepto de valor abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad.

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta a la vida de cada individuo y cada grupo social. En el Empowerment podemos mencionar los siguientes valores:

- **Orgullo:** sentir satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- **Unión y Solidaridad:** esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- **Voluntad:** deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.

- **Atención a los detalles:** hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente.
- **Credibilidad:** confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

BENEFICIOS DEL EMPOWERMENT

“Esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización”.

Algunas de las ventajas que ofrece el Empowerment son:

- El incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización.
- El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso.
- La creatividad se manifiesta en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio.
- Existe un liderazgo compartido, donde los integrantes de la organización contribuyen al objetivo final.
- Hay una mejoría en la comunicación y las relaciones interpersonales.
- El aumento de la motivación para colaborar, manifestándose una actitud positiva en todas las personas.
- Se dinamiza los procesos para una toma de decisiones más oportuna y eficiente.

Todos estos beneficios desarrollan la productividad, haciendo la organización más eficaz manteniendo a sus demandantes satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución.

Acosta (2002, p.5).

REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EMPOWERMENT.

Para la aplicación esta herramienta es necesario considerar estos requerimientos:

A.- El primer requisito para implementar el empowerment es contar con el todo el apoyo de la alta gerencia de la empresa.

B.- La organización deberá tener claramente definida una visión, una estrategia, unos valores, unas metas que deben ser conocida y compartida por todos los integrantes de la compañía. La visión establece lo que se quiere alcanzar, hacia donde debe ir la organización.

C.- Creación de equipos de trabajo de una forma escalonada. Entendiéndose por equipos de trabajo “Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultados un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno. Es necesario conformar equipos de trabajo, porque los mismos deberán evaluar la información, analizarla y solucionar, además de trasladar las decisiones a otros y para ello hay que darle los que el grupo requiere. Robbins (2004, pág.258).

D.- Integrar a todo el personal de la organización en las concepciones relacionadas con el Liderazgo, la delegación, equipo auto dirigido, entre otros.

E.- Diseñar correctamente los cargos, así como las funciones, objetivos y responsabilidades relacionadas con el mismo.

F.- Implementar un buen sistema de comunicación para tener una retroalimentación. “En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación sea más eficaz.

La organización deberá tener canales de comunicación para que se mantenga la fluidez del mensaje manteniendo en claro las metas que se desean alcanzar. Galeano (2000, pág.1).

G.- Delimitar técnicas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento de cada una de las personas de la organización identificando sus debilidades y fortalezas. Calderón, (2004 pág. 5).

Aplicar esta herramienta, con la cual se garantiza el éxito empresarial, tomando en cuenta estos requerimientos podemos inferir que conjugando elementos como el apoyo gerencial, la integración del personal y un buen sistema de comunicación trae como resultado una empresa apta para la aplicación del empowerment y capaz de adaptarse a los variantes cambios organizacionales de manera oportuna.

EL CAMINO HACIA EMPOWERMENT

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante este. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de Empowerment y se necesita un alto nivel de ayuda, compromiso y apoyo para llevar a cabo el proyecto”. Durante el desarrollo de Empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsible, no debemos estancarnos por los problemas sino enfrentarlos y resolverlos, unos de estos tropiezos pueden ser:

1. **Inercia:** dificultad en decidirse a empezar.
2. **Dudas personales:** creer que no se es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.
3. **Ira:** Culpar a los demás por tener que pasar por todo esto.
4. **Caos:** se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

Para eso es necesario que se haga una valoración del estado actual de la organización, ya que esto ayudará a minimizar los tropiezos en el camino hacia en Empowerment para luego dar inicio a la primera etapa que es hacer una evaluación a la organización y consiste en realizar un cuestionario que debe ser diligenciado por todos los miembros de la organización, las siguientes preguntas son una guía para elaborar la valoración:

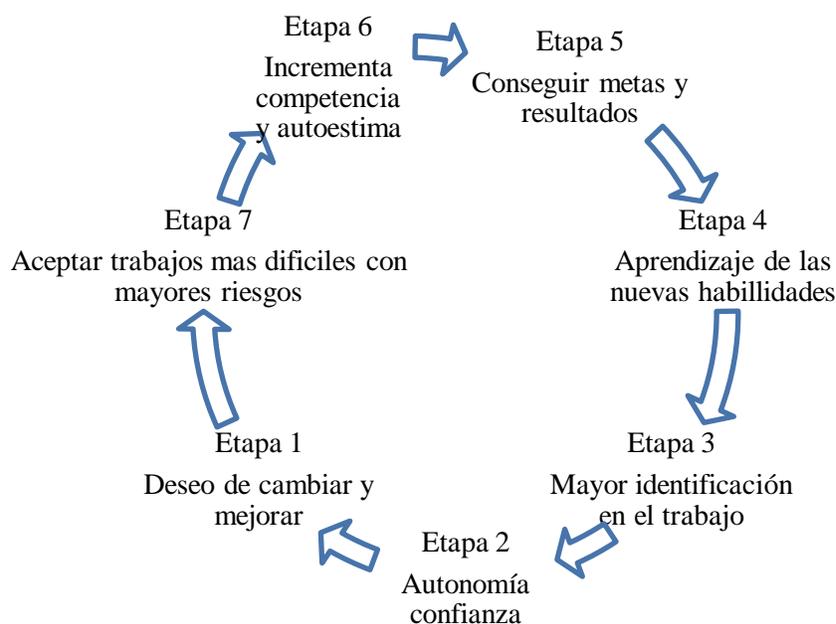
1. ¿Cuál es la estrategia actual de negocios?
2. ¿Cuál es la estructura actual de la organización?
3. ¿Qué sistema de recompensas y reconocimiento existen para los individuos o equipos?
4. ¿El entrenamiento está relacionado con las necesidades de los negocios?

5. ¿El liderazgo se caracteriza por ser una jerarquía vertical en los aspectos de toma de decisiones y flujo de información o en un liderazgo compartido?
6. ¿Se estimula una comunicación con los empleados y se les responde? Scott, C. y Jaffe, D. (2002, pág. 58)

BASES PARA CREAR EMPOWERMENT

El punto de partida para cualquier empresa que quiera proporcionar a sus empleados capacidades de tomar decisión y autogestión, es adoptar una filosofía general que sea fácil de entender, como ejemplo de esto es el Empowerment. Este es un proceso iniciado por los gerentes que buscan desarrollar al máximo todas las habilidades y talentos de los empleados para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Los gerentes deben buscar métodos simples que les permita desarrollarse en sus labores cotidianas.

Grafico N.- 19 EL CÍRCULO DEL EMPOWERMENT



Fuente: Terry, W. (2004, pág. 24)

Elaborado por: Maricela Toapanta

La primera etapa es el deseo que tienen las empresas de cambiar y mejorar.

La segunda etapa es eliminar las limitantes y restricciones que tienen los empleados para ejecutar cada una de sus funciones, en este paso la confianza es uno de los aspectos más importante para la aplicación del Empowerment.

En la tercera etapa los empleados ya habrán aceptado e identificado las libertades que les han sido brindadas y este es el punto en el cual toman conciencia de su trabajo y de sus deberes.

En la cuarta etapa que trata sobre el aprendizaje de los empleados hacia nuevas habilidades, logrando en ellos un mayor interés y haciendo que sus empleados comiencen a adquirir mayores responsabilidades dentro de la organización.

En la etapa cinco se empiezan a mostrar los resultados tangibles del Empowerment, de todos los beneficios que han sido brindados a los empleados; en las etapas anteriores se observará una conducta de alto rendimiento que llevará una mayor motivación por alcanzar las metas y obteniendo mejores resultados.

En la etapa seis se aumentan la autoestima de los empleados, haciendo que se vuelvan más motivados y competitivos, ya que se va incrementando el sentimiento de pertenencia.

En la etapa siete el empleado ha crecido por encima de su trabajo y está en busca de nuevos retos, es el momento de tomar responsabilidades y de obtener mayores reconocimientos; finalmente se habrá completado el círculo. Terry, W. (2004, pág. 24)

ESTRATEGIAS PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS AL EMPOWERMENT

Es necesario señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollar el Empowerment. Para integrar a las personas al Empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

El primero se refiere a las relaciones. Las relaciones deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. En este sentido es preciso promover el orden, que las personas puedan trabajar en un sistema estructurado y organizado, para que realicen sus funciones debidamente. La definición de roles, permite conocer el papel que le corresponde a cada quien.

El tercer punto es el compromiso. El cual debe ser congruente en todos los niveles, pero promovido por los líderes que son los agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, persistencia en los objetivos, en las relaciones laborales para que las personas sientan y expresen lo que se les transmite. Y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y motiva a la gente.

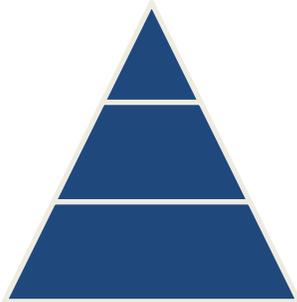
Las estrategias para integrar a las personas al empowerment son muy claras y específicas. Reforzar las relaciones es muy importante para el alcance de los objetivos, cuando se cuenta con una sólida y buena relación entre los miembros se hace mucho más fácil el trabajo manteniéndose una estabilidad. La disciplina en una persona, grupo y en la organización en general permitirá una fluidez de las funciones y un ambiente organizado. Bottini (2005, pág.16)

CAMBIOS EN LA JERARQUÍA TRADICIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.

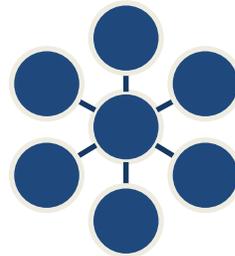
Las empresas en todo el mundo han iniciado a remplazar las tradicionales estructuras piramidales, altamente controladas y en la que sus empleados tienen poca participación, por un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alta cooperación del personal y automanejo.

La tendencia es sustituir las actuales estructuras para convertirlas en circulares o de red, ya que las personas no quieren ser manipuladas sino dirigidas.

Grafico N.- 20 DIFERENCIAS ENTRE LA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL Y CON EMPOWERMENT



Organización Tradicional



Organización Con Empowerment

Organización Tradicional.

Algunas empresas utilizan las organizaciones tradicionales, ya que está enfocada hacia el control, solo la alta gerencia puede planear y pensar, mientras los niveles bajos únicamente se limitan a desarrollar los trabajos.

Las empresas que emplean estructura jerárquica con forma de pirámide poseen las siguientes características:

- Las decisiones son tomadas por la alta dirección.
- Cada persona es claramente responsable únicamente de su trabajo.
- Los cambios son muy raros y lentos, normalmente se generan desde arriba.
- Las comunicaciones y la retroalimentación van de arriba hacia abajo.
- La comunicación y los movimientos entre las diferentes divisiones son mínimos.
- Los gerentes dicen cómo deben ser hechas las cosas y que es lo que se espera.
- No se espera que los empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control muy estrecho sobre su comportamiento.

Organización Con Empowerment.

Las empresas deberán optar la nueva estructura organizativa con Empowerment, conocida como: “Circulo o de red”, ya que puede verse como un conjunto de grupos coordinados o equipos, unidos por un centro (objetivo común o razón de ser)

Algunas Características:

- El cliente está en el centro.
- La gente trabaja en forma conjunta cooperando para hacer lo que se debe. Se comparten responsabilidades y autoridad.
- La organización posee alta capacidad de adaptación a los cambios del trabajar con otros.
- Se espera que los individuos se manejen por sí mismos, y son juzgados por el total de su trabajo; el enfoque es hacia el cliente.
- Los gerentes son los que dan la energía, proveen las conexiones y dan la facultad de tomar decisiones a sus equipos.

Scott, C. y Jaffe, D. (2002, pág. 58)

ETAPAS DE LA APLICACIÓN DE EMPOWERMENT

a) ETAPA I Información Acerca Del Empowerment.

En ésta etapa se pretende que cada empleado reciba capacitación acerca del Empowerment, con el propósito que conozca a fondo su concepto, filosofía, ventajas y desventajas.

b) ETAPA II Desarrollo De Aspectos A Mejorar Para La Implementación Del Empowerment.

En esta etapa se necesita mejorar aspectos importantes que son necesarios para continuar con el cambio y aplicar el programa de empowerment.

1. La comunicación

La comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas institucionales. Si los líderes están comprometidos con la comunicación, dicho compromiso trasciende al resto de la organización. Además de patrocinar el compromiso para mejorar la comunicación los líderes deben ser un modelo visible y estar dispuestos a transmitir personalmente los mensajes a los empleados tratando de delegar ésta tarea a sus colaboradores, la alta gerencia y mandos medio de la institución, existirá entre ellos responsabilidad compartida en la comunicación con los empleados y la administración, esto proporciona el gran escenario hacia dónde va la institución todo administrador tiene cierta responsabilidad en cerciorarse de que los empleados estén bien informados.

2. Trabajo en equipo

Los equipos auto dirigidos: están integrados por lo general por personas de cada área de trabajo con las diversas habilidades y conocimientos necesarios para la realización completa de las tareas.

Equipos Participativos: Estos equipos iniciaran con una función participativa en la toma de decisiones, siendo el caso que sólo se limitarán a proponer un plan de acción pero la decisión final será tomada por la alta gerencia, mientras conocen y se capacitan en la administración de facultamiento.

Elementos para integrar los equipos de trabajo

Claridad en las metas: los empleados deberán tener claro los propósitos y metas. Si existe confusión no comprenderán sus deberes ni sabrán quien es el responsable.

Un plan de mejoramiento: Los planes de mejoramiento ayudaran al equipo a determinar que asesoría, asistencia, entrenamiento, materiales y otros recursos serán necesarios.

Funciones bien definidas: Los equipos van a operar eficientemente cuando utilicen los talentos de cada empleado.

Comunicación Clara: Las buenas discusiones dependen de la eficacia con la cual se transmite la información entre los miembros del equipo.

Comportamiento del equipo: Los equipos deberán motivar a todos sus miembros a usar las habilidades para que las reuniones sean más efectivas.

Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones: Se puede saber lo bien que funciona un equipo al observar su proceso en la toma de decisiones.

Participación equilibrada: Ya que cada miembro del equipo tiene interés en los logros, cada persona debe participar en las discusiones y decisiones, compartir el compromiso al éxito del proyecto y contribuir con su talento.

Para desarrollar el trabajo en equipo; será necesario cumplir con cuatro fases:

Fase Uno Orientación: En esta fase cada miembro deberá conocer a los miembros del equipo y buscar su lugar en el mismo. Los miembros deberán definir y comprender su meta y determinar las reglas básicas de reuniones requisitos de asistencia y toma de decisiones.

Fase Dos Conflicto Interpersonal: Los miembros deberán compartir entre sí, para obtener atención e influencia. Por ello el equipo deberá dar solución a los problemas relacionados con la forma en que el poder y la autoridad van a ser designados a sus miembros.

Fase Tres Cohesión: Los miembros empezaran a desarrollar un sentido de identidad de equipo ante las necesidades de los demás y la disponibilidad de compartir experiencias e ideas.

Fase Cuatro Interdependencia: Los miembros deberán trabajar en equipo, los esfuerzos irán dirigidos a la solución productiva de los problemas ya que la estructura y las relaciones

interpersonales se han conformado. Se caracterizaran en esta fase por una alta moral, creatividad y una intensa lealtad entre sus miembros.

Para complementar el desarrollo de esta habilidad de trabajo en equipo será necesario que los empleados aprendan lo siguiente.

- Crear un ambiente de seguridad para manifestarse, reprimiendo las acusaciones los ataques personales y la humillación de personas de ideas.
- Lograr que los miembros estén dispuestos a cooperar, en lugar de competir entre sí.
- Obtener un compromiso de trabajar en equipo para alcanzar metas y objetivos comunes.
- Estar alerta a las oportunidades de desarrollo para ayudar al equipo a tener éxito.

3. Toma de decisiones

La Situación: Como primer paso se les enseñara a definir el problema en términos de los objetivos de la empresa, posteriormente a diagnosticar las causas del problema y como tercer paso identificar los objetivos de la decisión la cual consistirá en decidir cuál será la solución más efectiva.

Desarrollar Alternativas: En esta etapa se desarrollará entre el personal buscar alternativas creativas y ano tomar ninguna decisión importante hasta que no se hayan encontrado varias alternativas y elegir la mejor.

Evaluar las alternativas y elegir la mejor entre las disponibles. Cuando se tengan una serie de alternativas, se evaluaran cada una de ellas

Implantar la decisión y monitorearla. En esta última fase se les enseñara a aplicar la decisión tomada, estableciendo: Presupuestos y calendarios para las acciones que se han decidido poner en práctica, las cuales permitirán medir el avance en términos concretos.

4. Motivación

Para motivar al personal, la gerente de Empowerment debe involucrar y comprometer a los empleados en las tareas que tiene que realizar, no ejercen presión para que las desarrollen. Utilizan el deseo natural de los empleados de sentirse útiles y de hacer una diferencia entre el modo y la manera en que ponen énfasis en sus actividades.

- Brindar al personal oportunidad de desarrollo y autorrealización.
- Reconocimiento por sus logros.
- Mostrar interés en ellos para que sientan compromiso con la empresa.
- Hacerles sentir útiles y considerados.
- Tener trabajo variado.
- Tener oportunidad de relacionarse con sus compañeros.
- Brindarles buenas condiciones de trabajo así como un buen clima organizacional.
- Trabajar bajo un régimen de metas y objetivos.

La motivación Extrínseca se aplica por medio del pago de sueldos, lo cual no necesariamente impide que las personas sean creativas, pero muchas veces las personas se sienten sobornadas o controladas. Y es así que las personas no llegan a sentir pasión por la labor que realizan. Una recompensa en efectivo no puede hacer que las personas encuentren interesante su trabajo si en el fondo de su ser lo consideran aburrido.

La motivación Intrínseca por el contrario, es más importante para la creatividad, “la base de la motivación Intrínseca son la pasión y el interés: el deseo interno de una persona de hacer algo .Algunas personas muestran que las personas serán más creativas cuando se sienten motivadas principalmente por el interés: el deseo interno de una persona de hacer algo.

c) ETAPA III Como Empoderar Al Personal.

Delegación de autoridad y responsabilidad

La fuente de inspiración del Empowerment, se basa en la creencia de que la manera tradicional de ejercer poder, autoridad y control en la empresa no es la forma apropiada de dirigir modernamente. Durante mucho tiempo las empresas han estado organizadas para que toda la autoridad esté concentrada en los altos directivos y hoy en día es una limitante, porque es necesario que se descentralice tanto el poder como la autoridad, de tal forma que se les permita a los empleados participar en la toma de decisiones.

La delegación es una habilidad muy compleja que se refiere a la descentralización del trabajo gerencial, otorgando tareas a otras personas y con ello dando a los subalternos la oportunidad de desarrollarse y aprender de tal forma que puedan concentrar la energía disponible para realizar tareas de carácter estratégico. La mayor parte de las actividades que generalmente se realizan en un puesto de trabajo se pueden clasificar en tres grupos:

- Tareas rutinarias o repetitivas
- Actividades imprevistas
- Tareas que implican decisiones estratégicas (Planeación a mediano y largo plazo)

En la medida en que se vayan delegando las actividades, se podrá hacer frente de mejor manera a los imprevistos que surjan por emergencias y esto creará un espacio de tiempo más amplio para que los empleados puedan desarrollar sus tareas con eficiencia y mayor complejidad.

En la práctica deberán considerarse algunos obstáculos que se presenten como los siguientes:

- **No hay empleados con suficiente experiencia o capacidad:**

Este generalmente es uno de los factores que los gerentes perciben a la hora de delegar ya que creen que no podrán realizar las tareas, sin embargo la solución es la capacitación de los empleados para que puedan tomar decisiones en un futuro.

- **Falta de Confianza:**

Muchos gerentes evitan delegar ya que consideran que el trabajo no será realizado con la misma calidad con que ellos lo harían, limitando la capacidad del personal.

- **El temor al desplazamiento:**

Es muchas ocasiones no se delega por el temor a ser remplazado por los subalternos, si estos tienen mejores resultados y demuestran un alto potencial.

- **Evitar la sensación de sentirse autosuficiente:**

Las personas que se consideran autosuficientes siempre evaden la delegación, ya que ellos consideran que pueden hacer todo.

Los jefes ineficaces se obsesionan con hacerlo todo, confunden productividad con participar en la realización de todas las tareas.

Un elemento importante al momento de delegar es escoger a la persona indicada, por lo tanto se debe evaluar la carga de trabajo de los empleados antes de delegarles responsabilidades adicionales.

Por otro lado una regla de oro para la delegación es que si se delega responsabilidad, también se debe delegar autoridad en forma equitativa a fin de que para cumplir las responsabilidades se pueda hacer uso de los recursos necesarios, a los empleados de todos los niveles se les debe especificar el grado de autoridad que poseen. Se debe hacer saber a los empleados que cosas pueden resolver sin necesidad de solicitar autorización.

d) ETAPA IV Ruta De La Implementación De Empowerment.

Para llevar a cabo este proceso se requiere el apoyo y el compromiso de la alta gerencia mandos medios y todo el personal de la empresa para poder implementar la iniciativa del cambio. La implementación exitosa de esta iniciativa dependerá del apoyo coherente de toda la organización para sacar adelante el proceso de cambio. Por lo que se consideran cinco etapas importantes en su desarrollo.

Planear: El Empowerment es un proceso, no un destino. Es la etapa en que debe comprenderse que la marcha actual de la organización no es suficiente para lograr el éxito del mañana. En esta fase se inicia con la contratación de un consultor externo que posea los conocimientos necesarios para poder llevar a la organización hacia un camino con Empowerment debe poseer experiencia en el área de recurso humano y conocimientos amplios de cómo operan otras empresas con Empowerment. El consultor será el responsable de coordinar todo el proceso de implementación apoyando tanto a la gerencia, mandos medios y personal operativo.

Analizar: El análisis comienza con la fijación de objetivos del equipo los cuales se fijaran de acuerdo a las necesidades de cada departamento y deben ser medibles y posibles de alcanzar en un periodo de tiempo estipulado para ver el desarrollo real del cambio. Las metas del equipo de diseño deben de servir de orientación y guía de estos para tener claro hacia donde se quiere llegar, las cuales deben estar establecidas por todo el personal; el equipo de diseño deberá analizar las habilidades, destrezas, conocimientos y desempeño laboral que poseen los empleados; lo que permitirá agrupar de manera efectiva los empleados de cada área de trabajo y de esta forma garantizar que los equipos que se formen poseen la capacidad suficiente para realizar un trabajo efectivo.

Diseñar: En esta etapa se debe realizar reuniones periódicas, en las cuales debe existir un moderador y debe indicar los aspectos a tratar, los cuales deben ser todos a aquellos que tengan que ver con la evaluación del trabajo a realizar, permitiendo la participación de los miembros para conocer las necesidades de los clientes, el desempeño y las respuestas del equipo para agilizar la toma de decisiones.

Implementar: Los equipos auto dirigidos están integrados por lo general por personas de cada área de trabajo con las diversas habilidades y conocimientos necesarios para la realización completa de las tareas.

- Equipos Participativos. Estos equipos iniciaran con una función participativa en la toma de decisiones, siendo el caso que sólo se limitarán a proponer un plan de acción pero la decisión final será tomada por la alta gerencia, mientras conocen y se capacitan en la administración de facultamiento.
- Equipos con Delegación. Teniendo formado los equipos participativos y a medida estos van adquiriendo experiencia se delegan ciertas decisiones siempre supervisadas por el equipo del Personal de la gerencia en cual sirve como modelo para los demás equipos.
- Equipos Auto dirigidos. Finalmente cuando los equipos cuenten con la suficiente experiencia y confianza por parte de la gerencia, entonces se procederá al pleno facultamiento de la toma de decisiones, recayendo sobre ellos la total responsabilidad de los resultados que se obtengan de tales decisiones.
- Sistema de Recompensas y Reconocimiento. El sistema de recompensas y reconocimiento estará basado en el desempeño colectivo, el cual se premie más el trabajo en equipo que el trabajo individual. Tanto las recompensas como los reconocimientos serán en equipo. Scott, C. y Jaffe, D. (2002, pág. 59-66)

6.7 METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

6.7.1 Antecedentes e Historia

EDIMCA es una empresa 100% ecuatoriana que desde 1964 provee soluciones en madera y complementos para la industria del mueble, la construcción y decoración.

A mediados de los años 30, a muy temprana edad Juan Manuel Durini Palacios empezó a trabajar en el mundo de la madera, como comprador de productos necesarios para la construcción de obras, que su padre el Arquitecto Francisco Manuel Durini llevaba a cabo.

El desarrollo de la Empresa Durini continuó a pesar de importantes contratiempos que perjudicaron el negocio, como fue un devastador incendio en su aserradero y luego la difícil situación ocasionada por la Segunda Guerra Mundial que hacía muy difícil la adquisición de maquinaria, incursionando incluso en la fabricación y venta de parquet mosaico.

El 28 de Julio de 1964 Empresa Durini se transforma en EDIMCA (Empresa Durini Industria de Madera, C.A.) en constitución con sus socios fundadores Juan Manuel Durini Palacios y Federico Arteta Rivera. Contando con dos locales (San Bartolo y Cordero), fábrica de parquet mosaico y un centro de distribución en Quito. En 1976 se funda Enchapes Decorativos, ENDESA, empresa que se dedica a la fabricación de tablero contrachapado Triplex y en 1978, Aglomerados Cotopaxi S.A. para la fabricación de tableros aglomerados de partículas; tableros que se comercializan localmente a través de Edimca y además cumplen con altos estándares de calidad lo cual permitió su ingreso en el mercado internacional. En 1980, gracias al espíritu emprendedor de la familia Durini, se crea otra planta de contrachapado que se llama Bosques Tropicales S.A., BOTROSA y en 1997, Aglomerados Cotopaxi monta una planta de tableros de Fibra de Maderas - MDF, que es la primera en la región Andina y una de las primeras en Sudamérica.

Hoy, EDIMCA posee 20 locales propios a nivel nacional, cinco franquicias y más de ciento cincuenta distribuidores, dos Centros de Distribución, quinientos empleados y atiende al mercado artesanal, del diseño y la construcción con productos variados y de alta calidad; convirtiéndose en la empresa líder en comercialización de estos productos en el Ecuador.

6.7.2 Misión

Proveer soluciones a los sectores de la construcción, decoración, industria de la madera y al público en general, para satisfacer sus necesidades y contribuir al desarrollo del país.

6.7.3 Visión

Se la cadena líder de comercialización de soluciones de acabados para la construcción, y un referente de excelencia profesional.

6.7.4 Valores Corporativos

- Integridad.
- Enfoque al cliente.
- Respeto a los demás.
- Respeto al medio ambiente.
- Pro actividad.
- Innovación y mejora continua.
- Contribución al desarrollo del país.

6.7.5 Desarrollo de las Etapas para la Aplicación de Empowerment en “Edimca”

La implementación de la propuesta facilitará las relaciones laborales entre los colaboradores de la empresa “EDIMCA”, así también se disminuirá las enfermedades laborales por medio del programa de empowerment, el cual consta de cuatro etapas:

Cuadro 2 ETAPAS DE LA APLICACIÓN DE EMPOWERMENT



Fuente: Scott, C; Jaffe, D. (2002). Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo.

Elaborado por: Maricela Toapanta

ETAPA I

INFORMACIÓN ACERCA DEL EMPOWERMENT

Este es el inicio del proceso de cambio, aquí lo que se pretende es que cada empleado conozca acerca del rol que debe desempeñar en una empresa que va a trabajar con Empowerment.

**Cuadro 3 SITUACIÓN DE LA EMPRESA
EMPLEADOS**

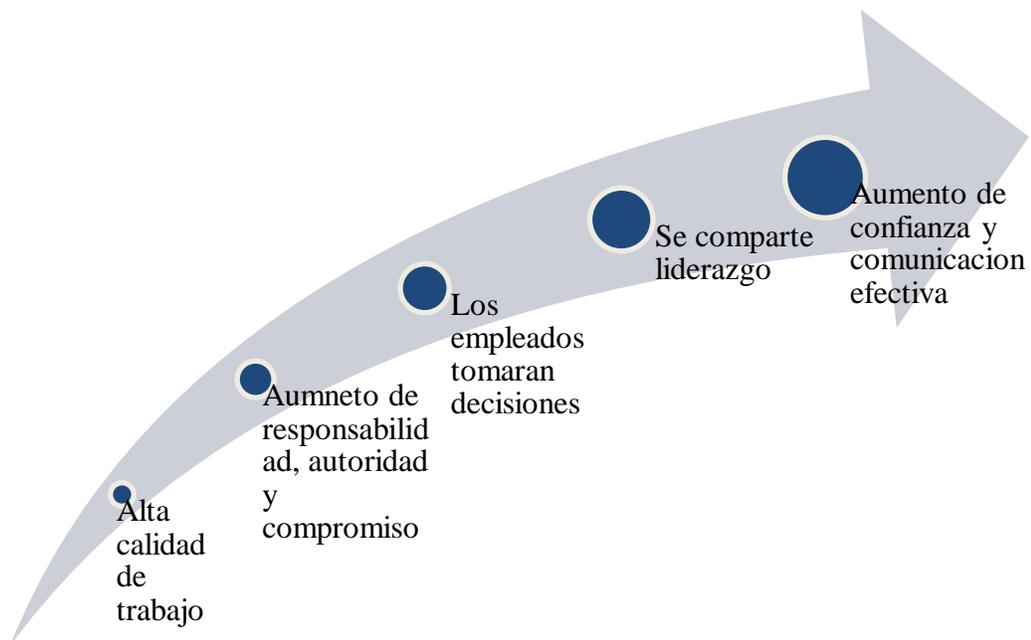
Actual: Edimca Tradicional	Propuesta: Edimca con Empowerment
El puesto pertenecía a Edimca	El puesto pertenece a cada empleado.
Solo se recibían órdenes para realizar actividades.	Cada persona tiene responsabilidad de su puesto, en caso de requerir una decisión.
Su puesto no importa realmente	Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
No siempre sabe si está trabajando bien.	El personal conoce su función dentro de la empresa en cada momento.
Usted siempre tiene que quedarse callado.	La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen cada cosa.
El puesto es diferente a lo que la persona es.	El puesto forma parte de la persona.
se tenía poco ó ningún control sobre su trabajo	Cada persona tiene control sobre su trabajo.

Elaborado por: Maricela Toapanta

Cambios en la forma de pensar del personal de Edimca para trabajar con



Grafico N.- 21 RESULTADOS QUE SE ESPERA TENER EN EDIMCA CON LA APLICACIÓN DE EMPOWERMENT



Elaborado por: Maricela Toapanta

Plan De Capacitación Sobre El Empowerment

PLAN DE CAPACITACIÓN					
<p>Objetivo general: capacitar al personal y directivos de la empresa EDIMCA para que tengan mayor conocimiento acerca de la Técnica Administrativa Empowerment.</p>					
<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los Antecedentes del Empowerment y su Definición. • Identificar la Importancia que esta Técnica traerá al Aplicarla en la Empresa. • Preparar a todo el Personal para el Proceso de Cambio. 					
<p>Dirigido a: todo el personal de EDIMCA</p>					
Tema	Contenido específico	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo/inversión
Empowerment	Antecedentes Definición Importancia Beneficios	Clases expositivas y participativas Videos audio visuales	Encargado de capacitar Material de escritorio Equipo (computadora, retroproyector) Refrigerio	Gerente de la empresa	Comprendido en 1 día 8 horas clase Tiene un costo individual de \$20.00 y un total de \$ 690,00
<p>Observación: Al finalizar la capacitación los participantes obtendrán mayores conocimientos acerca de la técnica Empowerment y los beneficios que trae la aplicación de esta.</p>					

ETAPA II

DESARROLLO DE ASPECTOS A MEJORAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT.

En esta etapa la gerente de EDIMCA debe preparar al personal en aspectos importantes que son necesarios para que el empleado cumpla su rol en una empresa que va a trabajar con la aplicación del programa de Empowerment.

La Comunicación

La comunicación entre empleados en Edimca será de la siguiente manera:

- Se le habilitará al personal que se encuentre en oficinas un sistema de red el cual permita mejorar la comunicación, para esto será necesario contratar los servicios profesionales de un técnico en redes.
- Los empleados del departamento de producción recibirán información por medio de memos, oficios e informes.
- En este proceso la gerente de Edimca debe estar dispuesta a transmitir personalmente los mensajes cuando sea necesario, utilizando un lenguaje claro y concreto.

Grafico N.- 22 CAMBIO DE PROCESO DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA EDIMCA



Elaborado por: Maricela Toapanta



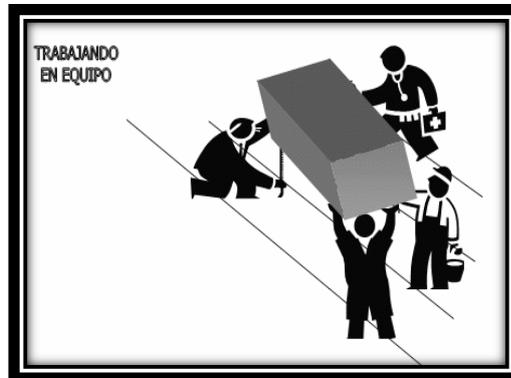
Lineamientos propuestos que ayuden a mejorar la comunicación en la Edimca

- Implementación de un buzón de sugerencias para conocer las necesidades, problemas y demás aspectos que necesiten de una solución.
- Se realizaran reuniones con todo personal los últimos viernes de fin de mes a las 8.00am con el propósito de dar a conocer los resultados y las metas propuestas para el siguiente mes, la reunión también servirá para escuchar opiniones y aceptar comentarios.

Plan De Capacitación Para La Comunicación

PLAN DE CAPACITACIÓN					
Objetivo general: capacitar al personal y directivos de la empresa EDIMCA para que tengan mayor conocimiento de la importancia de la comunicación efectiva					
Objetivos específicos <ul style="list-style-type: none"> Identificar la importancia que tiene la comunicación efectiva en el trabajo. Analizar la importancia de transmitir y persuadir claramente el mensaje Identificar los pasos a seguir para una comunicación efectiva. 					
Dirigido a: todo el personal de EDIMCA					
Tema	Contenido específico	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo/inversión
Comunicación efectiva	Concepto de comunicación Importancia del buen uso de los medios de comunicación. Veracidad y claridad en la comunicación. Proceso de la comunicación.	Comunicación interna formal e informal Clases Lectura de Casos. Videos Creación un sistema de comunicación abierta entre la empresa y el personal.	Encargado de capacitar Material de escritorio Equipo (computadora, retroproyector) Refrigerio	Gerente de la empresa	Comprendido en 1 día 8 horas clase Tiene un costo individual de \$20.00 y un total de \$ 690,00
Observación: Al finalizar la capacitación los participantes tendrán mayor conocimientos acerca de la comunicación efectiva					

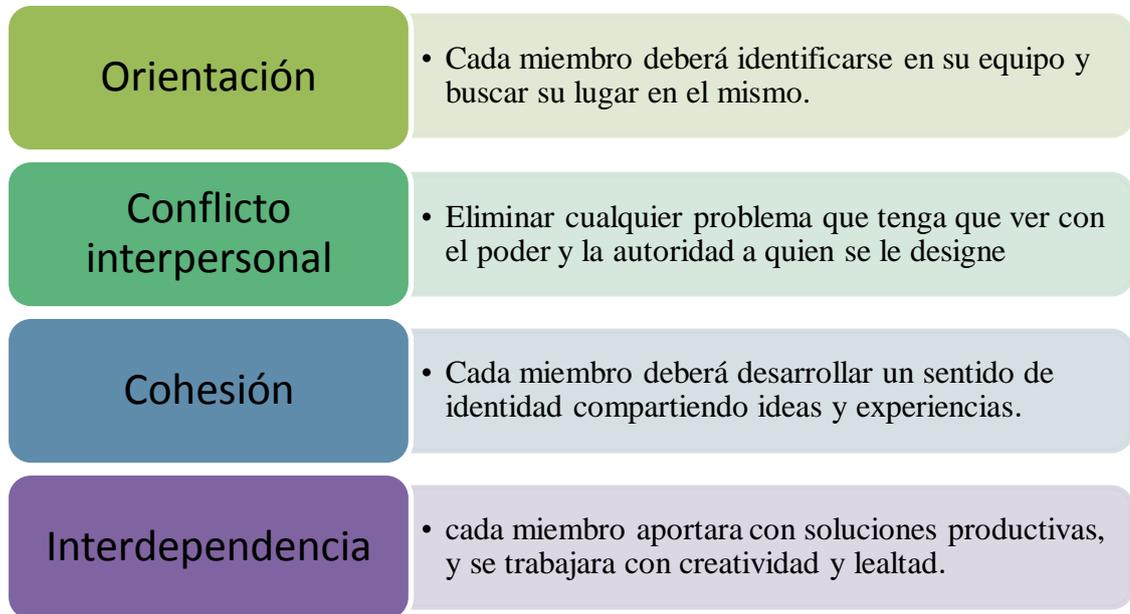
Trabajo En Equipo



Para trabajar en equipo con Empowerment en EDIMCA se debe:

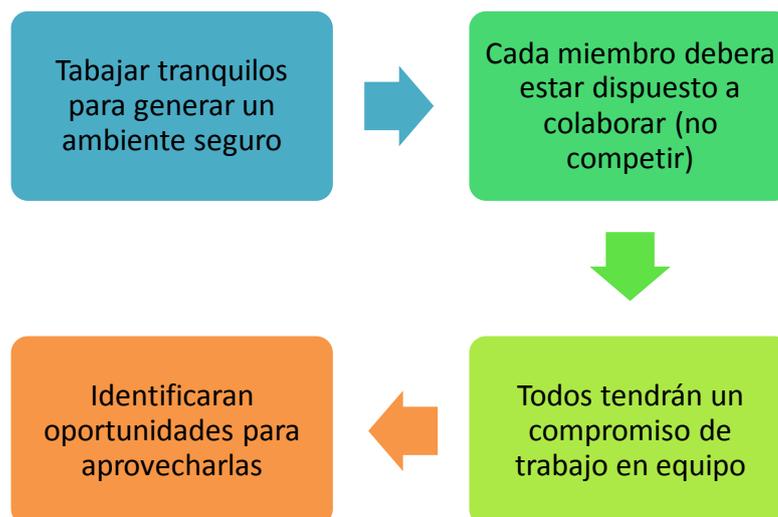
- Entre todo el personal se dividirán en grupos de personas de un mismo departamento, y así se conformarán los equipos de trabajo auto dirigido.
- Se tendrán reuniones los lunes de cada semana a las 8.00am para dar a conocer a cada equipo las actividades que se van a realizar
- Cada equipo deberá identificar que asesoría, entrenamiento, material o recurso necesitan.
- Será necesario identificar las habilidades, destrezas y talento de cada uno de los empleados para asignar las funciones de forma correcta.
- En este proceso de Empowerment todo el personal deberá participar en las discusiones y decisiones para el éxito del proyecto.

Cuadro 4 FASES A DESARROLLAR PARA TRABAJAR EN EQUIPO EN EDIMCA



Elaborado por: Maricela Toapanta

Cuadro 5 ACTIVIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO EN EDIMCA



Elaborado por: Maricela Toapanta

Plan de Capacitación Trabajo en Equipo

PLAN DE CAPACITACIÓN					
<p>Objetivo general: capacitar al personal y directivos de la empresa EDIMCA para que tengan mayor conocimiento sobre el Trabajo en Equipo.</p>					
<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la importancia que tiene el trabajar en Equipo • Identificar las estrategias que ayuden a formar Equipos de Trabajo. 					
<p>Dirigido a: todo el personal de EDIMCA</p>					
Tema	Contenido específico	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo/inversión
Trabajo en Equipo	<p>Concepto de trabajo en Equipo.</p> <p>Como formar Equipos.</p> <p>El por que formar equipos de trabajo en las Empresas.</p>	<p>Fomentar trabajo en equipo</p> <p>Ejercicios</p> <p>Videos</p>	<p>Encargado de capacitar</p> <p>Material de escritorio</p> <p>Equipo (computadora, retroproyector)</p> <p>Refrigerio</p>	Gerente de la empresa	<p>Comprendido en 1 día 8 horas clase</p> <p>Tiene un costo individual de \$20.00 y un total de \$ 690,00</p>
<p>Observación: Al finalizar la capacitación los participantes tendrán mayores conocimientos acerca del trabajo en equipo lo que les facilitará realizar mejor sus tareas y obtener una mayor productividad.</p>					

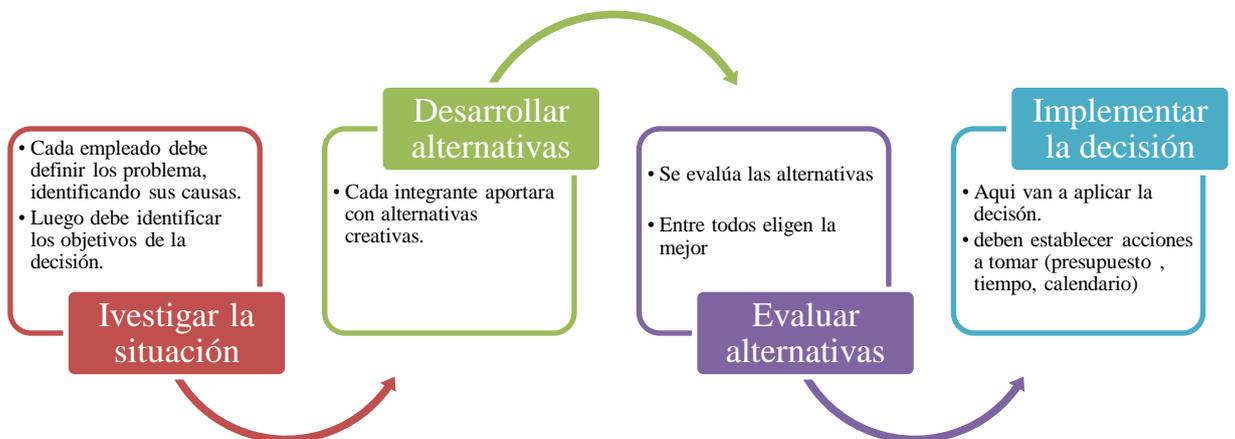
Toma de Decisiones

Modelo que deben seguir los equipos de trabajo para tomar decisiones en Edimca

Para trabajar con Empowerment en Edimca y seguir en este cambio, se deberá realizar este proceso.

- Cada equipo de trabajo va a reunirse todos los lunes en la mañana a las 8:30am, para que den a conocer las actividades que necesitan de una toma de decisión.

Cuadro 6 PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIÓN



Elaborado por: Maricela Toapanta

Plan de Capacitación para la Toma de Decisiones

PLAN DE CAPACITACIÓN					
<p>Objetivo general: capacitar al personal y directivos de la empresa EDIMCA para que tengan mayor conocimiento sobre la Toma de Decisiones.</p>					
<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la importancia que tiene la toma de decisiones dentro de la empresa • Desarrollar las habilidades necesarias para que exista la participación en la toma de decisiones en la función administrativa. 					
<p>Dirigido a: todo el personal de EDIMCA</p>					
Tema	Contenido específico	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo/inversión
Toma de decisiones	Definición Importancia Tipos de decisiones. Proceso de toma de decisión. Participación en la Toma de Decisión.	Generar confianza para que el personal forme parte en la toma de decisiones. Ejercicios Videos	Encargado de capacitar Material de escritorio Equipo (computadora, retroproyector) Refrigerio	Gerente de la empresa	Comprendido en 1 día 8 horas clase Tiene un costo individual de \$20.00 y un total de \$ 690,00
<p>Observación: Al finalizar la capacitación los participantes tendrán mayores conocimientos de la importancia que tiene la participación en la toma de decisiones.</p>					

Motivación

Edimca en el proceso de Empowerment tiene que motivar al personal.

- Al personal se va a reconocer su esfuerzo por medio de la motivación intrínseca.

Cuadro 7 PLAN DE INCENTIVOS

Reconocimientos	Diploma al mejor empleado del mes Colocar su fotografía en el área de atención al cliente. Felicitación pública y por escrito (carta de felicitación)
Actividades recreativas	Mañanas deportivas (día del trabajador/ día de la familia) Caminata por la salud(día internacional de la salud) Programa navideño
Reuniones sociales	Reuniones cortas de convivencia (último viernes del mes) Para festejar a cumpleaños

Elaborado por: Maricela Toapanta

Al realizar estas actividades se reconocerá interés y aprecio por un trabajo bien hecho, y los empleados se sentirán motivados para seguir haciendo un buen trabajo lo cual estimulara al resto de personal hacer lo mismo.

Gráfico No. 23

MODELO DE DIPLOMA QUE SE ENTREGARÁ AL EMPLEADO DEL MES



Elaborado por: Maricela Toapanta

Plan de Capacitación para la Motivación de Empleados

PLAN DE CAPACITACIÓN					
<p>Objetivo general: capacitar al personal y directivos de la empresa EDIMCA para que tengan mayor conocimiento sobre la Motivación.</p>					
<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la Importancia de la motivación • Analizar como influye el Clima Organizacional en la motivación de los empleados. • Determinar la relación que tienen los incentivos financieros y no financieros en la motivación del personal. 					
<p>Dirigido a: todo el personal de EDIMCA</p>					
Tema	Contenido específico	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo/inversión
Motivación	Definición Importancia Tipos de incentivos Clima organizacional Autoestima en el trabajo.	Actividades de motivación Ejercicios Videos	Encargado de capacitar Material de escritorio Equipo (computadora, retroproyector) Refrigerio	Gerente de la empresa	Comprendido en 1 día 8 horas clase Tiene un costo individual de \$20.00 y un total de \$ 690,00
<p>Observación: Al finalizar la capacitación los participantes tendrán mayores conocimientos acerca de la motivación laboral y conocerán como esto influye en un buen clima organizacional.</p>					

Test para medir el Nivel de Estrés Laboral en la Empresa Edimca

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	
	SI	NO
1 ¿Se enoja con mucha facilidad?		
2 ¿Suele tener problemas de salud?		
3 ¿Prefiere quedarse en su casa a competir en el exigente mundo moderno?		
4 ¿Le resulta difícil mantener el equilibrio en situaciones de agresión externa?		
5 ¿A menudo se siente poco amado?		
6 ¿No soporta que lo critiquen?		
7 ¿Siente que en su vida hay más sacrificios que compensaciones?		
8 ¿Se siente solo y vacío?		
9 ¿Carga con mucha responsabilidad en su trabajo?		
10 ¿Le cuesta separar los problemas externos (laborales, económicos) de su vida interior?		
11 ¿Siente que en su trabajo no lo consideran como usted se merece?		
12 ¿Tiene problemas en su vida conyugal?		
13 ¿Siente que su vida es muy rutinaria?		
14 ¿Se siente a prueba en forma permanente?		
15 ¿Le cuesta imponer su autoridad?		
16 ¿Se siente mal con usted mismo?		
17 ¿Su trabajo le resulta rutinario y poco apasionante?		
18 ¿Esta por divorciarse en contra de su voluntad y sufre por ello?		
19 ¿Perdió su trabajo o esta a punto de hacerlo?		
20 ¿Tiende a ser introvertido?		
21 ¿Le resulta difícil distribuir bien su tiempo?		
22 ¿Su trabajo le provoca frecuentes disgustos?		
23 ¿Hace más cosas de las que puede?		
24 ¿Le cuesta perdonar?		
25 ¿Se disgusta mucho cuando las cosas no le salen como había planeado?		
26 ¿Le cuesta encarar de frente las dificultades?		
27 ¿Suele dejar tareas a medio hacer?		
28 ¿Le cuesta lograr que el dinero le alcance a fin de mes?		
29 ¿Su vida tuvo muchos cambios en los últimos años?		

Resultados Si: 2 puntos No: 1 punto

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

Menos de 30 puntos:

- Usted no es candidato para el estrés. Tiene la suficiente fortaleza interior para evitar que las agresiones externas pongan en peligro su equilibrio psicológico. Suele ser optimista y reacciona positivamente frente a los estímulos externos. La vida se le presenta como algo apasionante, un desafío en el que usted es capaz de triunfar.

De 30 a 48 puntos:

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

Más de 48 puntos:

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

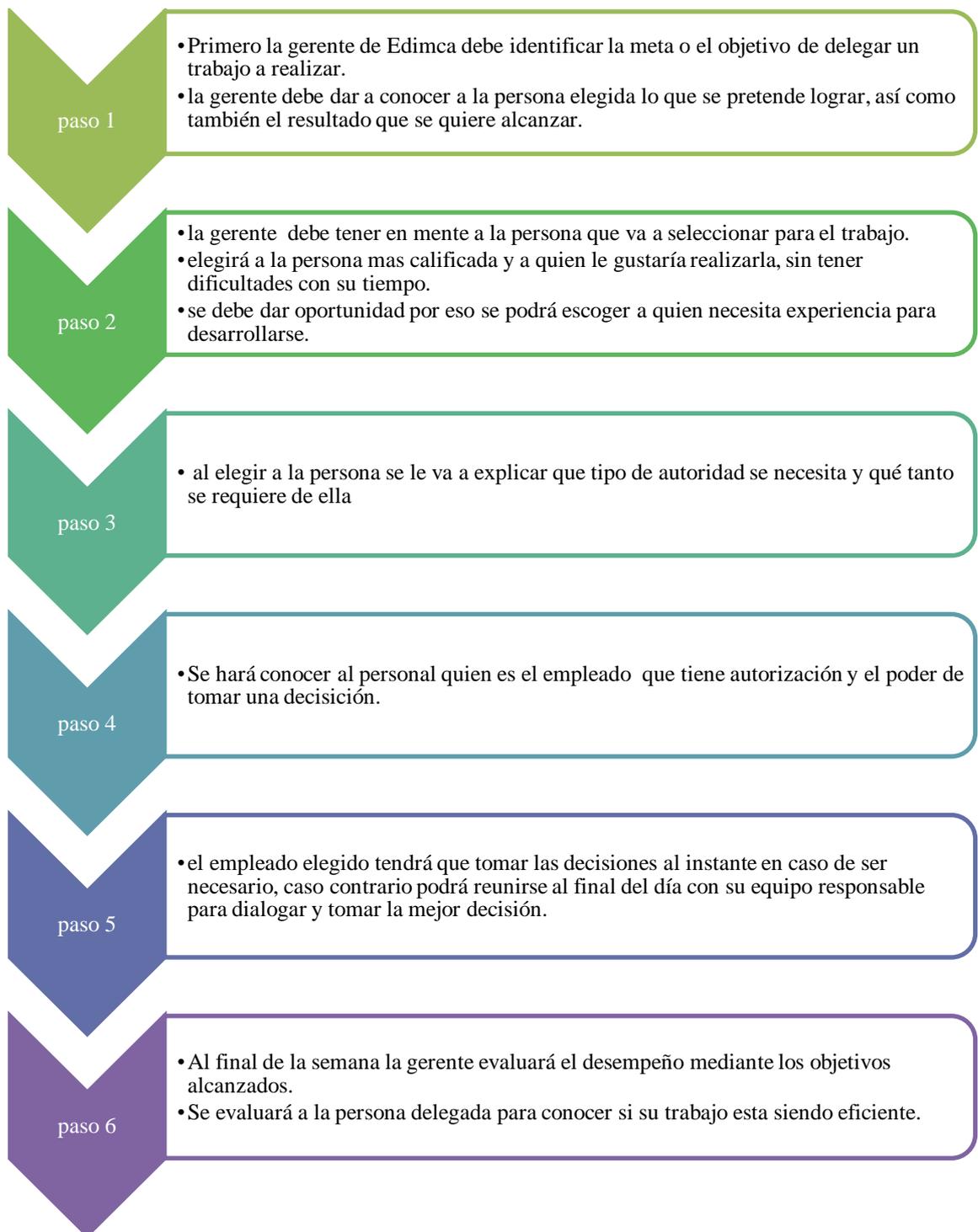
ETAPA III

COMO EMPODERAR AL PERSONAL.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Para la delegación de responsabilidad la gerente de EDIMCA deberá:

Cuadro 8 PASOS PARA DELEGAR RESPONSABILIDADES AL PERSONAL



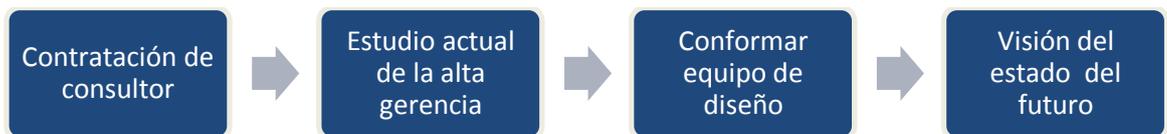
Elaborado por: Maricela Toapanta

ETAPA IV

RUTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT

La gerente de EDIMCA deberá seguir estos pasos para implementación del Empowerment:

PLANEAR



En este proceso de planeación se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Será necesario contratar a un consultor externo con amplia experiencia en trabajo con empowerment.
- Se necesita realizar un estudio de la gerencia para conocer si esta preparada para empezar el cambio.
- Se debe formar un equipo de diseño que se conforme con gerente y mandos medios, el cual debe contar con un coordinador.
- Este equipo analizará la visión de la empresa, si es necesario la modificará y empezara a trabajar en conjunto para beneficio de la misma.



ANALIZAR

En esta etapa de análisis se necesita realizar los siguientes pasos:

- El equipo de diseño deberá fijar los objetivos de cada equipo tomando en cuenta necesidades de cada departamento (medibles y alcanzables).

- Con la fijación de los objetivos se debe identificar claramente las metas a donde se quiere llegar para impartirlas a todo el personal.
- El equipo de diseño deberá analizar las habilidades, destrezas, conocimientos y desempeño laboral de cada uno de los empleados de EDIMCA.
- Por último se asignará el lugar de trabajo tomando en cuenta las habilidades y capacidades de cada empleado, así se formaran los equipos de trabajo que no constará con más de 5 personas.

DISEÑAR



En esta etapa se realizara:

- Las reuniones serán los lunes de cada semana a las 8:00am.
- El coordinador delegado deberá indicar los aspectos importantes a tratar.
- En esta reunión deben participar todo los equipos asignados.
- Los aspectos importantes deberán ser evaluado por todo el personal, para la toma de decisiones.

EVALUAR

Verificación de resultados

- Los resultados que se obtengan se irán comparando con los objetivos que se han planteado tanto el equipo de diseño como cada uno de los equipos auto dirigido.
- Para realizar la verificación será necesario aplicar el siguiente formato que se denominará lista de chequeo en la cual se podrá medir como avanzado el proceso de cambio.
- Este test se realizará trimestralmente y se seleccionará a un equipo que se haya destacado para ponerlo como ejemplo y meta a superar para la siguiente evaluación.

Modelo de test propuesto para evaluar los nuevos conocimientos adquiridos con la implementación de la técnica Empowerment.

Cuadro 9 TEST DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Como califica los nuevos medios de comunicación que la gerencia utiliza para informarlo.					
Considera ud. Que el trabajar en equipo le permite usar sus habilidades y conocimiento para que el trabajo sea efectivo.					
Como evalúa la participación en la toma de decisiones en la empresa.					
Como evalúa los nuevos medios de motivación que la empresa está brindando a los empleados.					
Considera Ud. Que con la implementación de la técnica del Empowerment, el clima organizacional ha mejorado.					
Cree Ud. Que con la implementación de la técnica del Empowerment se le ha delegado autoridad y responsabilidad.					
Mencione los nuevos conocimientos que Ud. Ha adquirido mediante la aplicación de la técnica del Empowerment					

Elaborado por: Maricela Toapanta

6.7.6 PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA		COSTO	RESPONSABLE
			inicio	fin		
<p>Informar al personal de Edimca acerca del programa de empowerment para que estén al tanto del cambio que se va a iniciar.</p> <p>Implementar capacitaciones acerca de la comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y motivación para que el personal de Edimca mejore en estos aspectos.</p> <p>Delegar autoridad y responsabilidad al personal de Edimca para lograr el empoderamiento del mismo.</p> <p>Aplicar la ruta del empowerment para la implementación del programa en Edimca.</p>	<p>Colocar a la vista del personal material que contenga información sobre empowerment.</p> <p>Contratar personas especializadas en estos temas para que el personal pueda captar los mensajes y sienta gusto de trabajar con empowerment, para evitar que su trabajo siga afectando su salud</p> <p>Darle mayor poder al personal, esto mejorara su trabajo y les permitirá sentirse motivados.</p> <p>Explicar detalladamente al personal sobre las fases del empowerment, para no causar confusión ni presión en sus actividades.</p>	-Capacitación sobre el empowerment	10/11/12	10/11/12	\$690,00	Gerente de la empresa
		-Elaboración de material didáctico para información.	17/11/12	17/11/12	\$150,00	
		-Contratación de servicios profesionales.	19/11/12	19/11/12	\$ 200,00	
		-Capacitación sobre comunicación efectiva	24/11/12	24/11/12	\$690,00	
		-Capacitación sobre trabajo en equipo	01/12/12	01/12/12	\$690,00	
		-Capacitación sobre toma de decisión	08/12/12	08/12/12	\$ 690,00	
		-Capacitación sobre motivación	15/12/12	15/12/12	\$100,00	Gerente de la empresa
		-Elaboración de diploma, fotografía y carta para mejores empleados	todos los fines de mes		\$500,00	Gerente de la empresa
		-Plan de motivación.				
		-Instrucciones sobre autoridad y responsabilidad	05/01/13	05/01/13	\$100,00	
		-Aplicación de las fases	02/02/13	04/05/13	\$200,00	
		-Aplicación del test para evaluar conocimientos.	11/05/13	11/05/13	\$150,00	
-Seguimiento y control	10/11/12	31/08/13	\$ 100,00			

Elaborado por: Maricela Toapanta

6.7.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Cuadro 10 Cronograma

No.	Actividades	Responsable	2012			2013							
			Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ag.	
1	Presentación de propuesta de la implementación de la técnica del Empowerment a la gerente de Edimca	Gerente	—										
2	Aprobación del Plan por la Gerencia	Gerente	—										
3	Capacitación sobre el empowerment	Gerente	—										
4	Elaboración de material didáctico para información.	Gerente	—										
5	Contratación de servicios profesionales.	Gerente	—										
6	Capacitación sobre comunicación efectiva	Gerente	—										
7	Capacitación sobre trabajo en equipo	Gerente		—									
8	Capacitación sobre toma de decisión	Gerente		—									
9	Capacitación sobre motivación	Gerente		—									
10	Elaboración de diploma, fotografía y carta para mejores empleados	Gerente			—	—	—	—	—	—	—	—	—
11	Plan de motivación.	Gerente		—					—				
12	Instrucciones sobre autoridad y responsabilidad	Gerente			—								
13	Aplicación de las fases	Gerente				—	—	—	—	—	—		
14	Aplicación del test para evaluar conocimientos.	Gerente							—				
15	Seguimiento y control	Gerente	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Elaborado por: Maricela Toapanta

6.7.8 PRESUPUESTO

Cuadro 11 Presupuesto

DETALLE	CANTIDAD
Capacitación sobre el Empowerment	\$ 690,00
Elaboración de material didáctico para información.	\$150,00
Contratación de servicios profesionales. (técnico en redes)	\$ 200,00
Capacitación sobre comunicación efectiva	\$ 690,00
Capacitación sobre trabajo en equipo	\$ 690,00
Capacitación sobre toma de decisión	\$ 690,00
Capacitación sobre motivación	\$ 690,00
Elaboración de diploma, fotografía y carta para mejores empleados	\$ 100,00
Plan de motivación.	\$ 500,00
Instrucciones sobre autoridad y responsabilidad	\$ 100,00
Aplicación de las fases	\$ 200,00
Aplicación del test para evaluar conocimientos.	\$ 150,00
Seguimiento y control	\$ 100,00
Subtotal	\$ 4950,00
Imprevistos 10%	\$495,00
TOTAL	\$ 5445,00

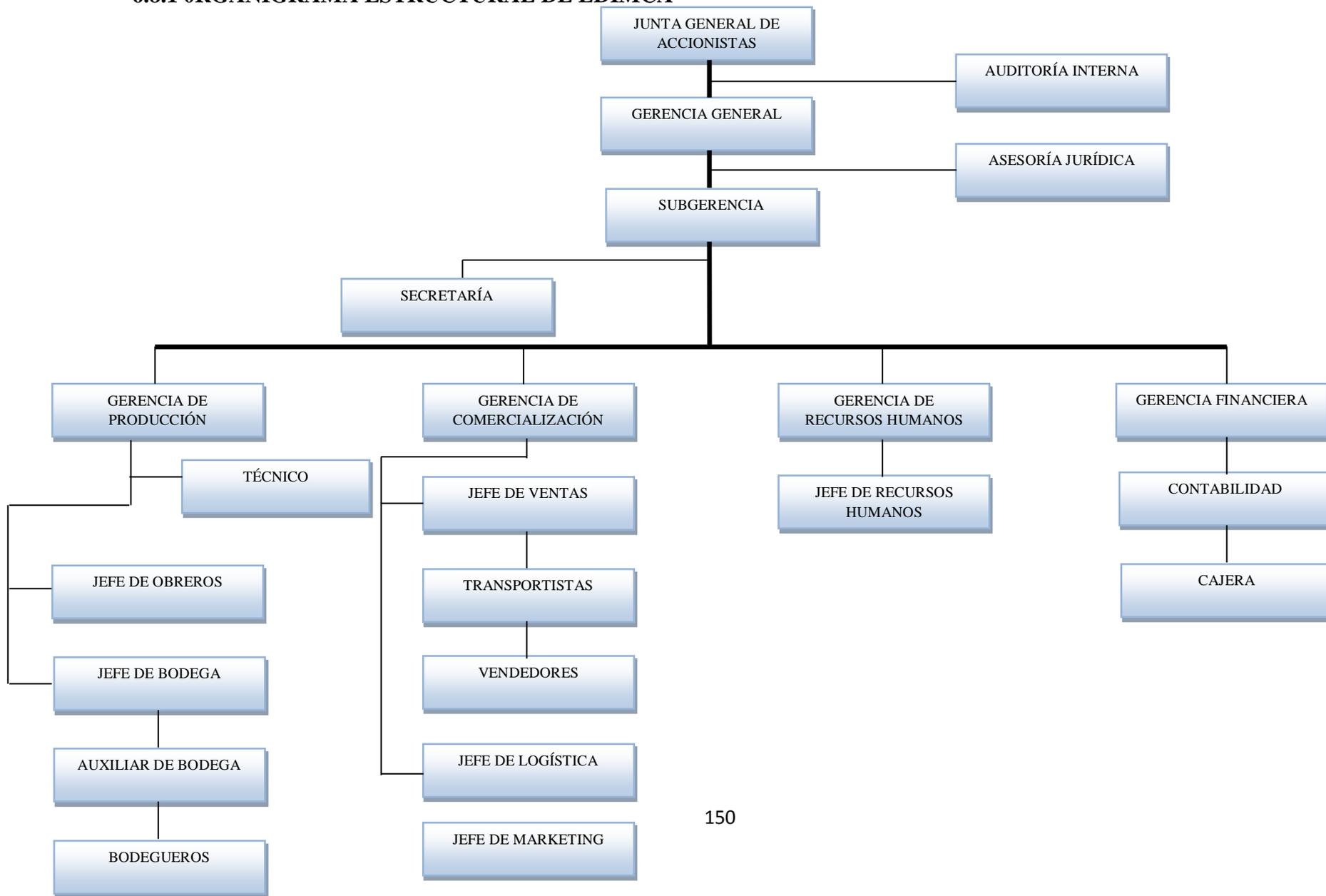
Elaborado por: Maricela Toapanta

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La responsabilidad directa estará a cargo del Gerente de la empresa de EDIMCA, en coordinación con todo el personal de la empresa, quienes serán los participantes en este nuevo reto, en cuanto a su inicio, desarrollo y establecimiento del plan de acción y sus actividades a través del tiempo, este plan será ajustado a los requerimientos de la empresa EDIMCA conforme avance la actividad comercial y su ciclo así lo determine; la revisión del plan será secuencial, constante y permanente.

Las actividades encaminadas a implementar esta técnica de Empowerment y motivación para la empresa EDIMCA se desarrollarán principalmente con todo el personal en coordinación con la Gerencia de la empresa

6.8.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE EDIMCA



6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar la monitoria de las actividades del Plan de acción, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas.

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta tarea:

Cuadro 12 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	La evaluación del plan de acción es solicitada por la Gerente de la empresa Edimca
¿Por qué evaluar?	La evaluación del plan es necesaria porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito de la empresa.
¿Para qué evaluar?	Se debe evaluar el plan, porque es importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante el período de ejecución.
¿Qué evaluar?	Se debe evaluar todas las actividades que se van a implementar en el desarrollo de la técnica de Empowerment.
¿Quién evalúa?	la gerente de la empresa Edimca.
¿Cuándo evaluar?	La evaluación de proceso de la técnica de Empowerment se realizará durante y después del período de implementación de las respectivas actividades.
¿Cómo evaluar?	Mediante indicadores determinados para medir el grado de consecución de los objetivos en términos cuali-cuantitativos, comparando el comportamiento, productividad y desempeño de sus colaboradores de años anteriores, con datos actuales.
¿Con qué evaluar?	Se evaluará a través de instrumentos de medición como cuestionarios y observaciones directas según el caso.

Elaborado por: Maricela Toapanta

BIBLIOGRAFÍA

- AYALA, S. (2007). Evaluación de Desempeño, Proceso de Evaluación del Recurso Humano (texto universitario). 1ª. Edición. San Martín – Perú.
- BONACHE, J. Y CABRERA, Á.(2006). Dirección de Personas.Edit. David Fayerman. 2ª edición. Madrid- España. Editorial PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Pág. 524.
- BOTTINI, L. (2003). Empowerment. Documento en línea. Consultado el 11 de Noviembre de 2005.
- CUESTA, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento.Edit. María del Pilar Osorio. 1ª. Edición. Bogotá- Colombia. Editorial Ecoe. Pág. 85.
- CHIAVENATO, I. (2009).Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.Trad. Pilar Mascaró Sacristan, edit. Jesús Mares Chacón. 2ª. Edición. México, D.F. Editorial Mc Graw – Hill. Pág. 382, 384, 385.
- CHIAVENATO, I. (2009).Gestión del Talento Humano.Trad. Pilar Mascaró Sacristan, edit. Rosalba Michaca Frandiño y Edmundo Carlos Zúñiga. 3ª. Edición. México, D.F. Editorial Mc Graw – Hill Elseiver Ltda. Pág. 272, 476, 249, 250, 251, 253, 254, 255, 256.
- DESSLER, G. Y VARELA, R. (2011). Administración de Recursos Humanos.Trad. Leticia Pineda y Víctor Campos, edit. Guillermo Domínguez. 5ª. Edición. Naucalpan de Juárez - México, D.F. Editorial PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Pág. 2, 222.
- DOLAN, S.; CABRERA, R.; JACKSON, S.; SCHULER R. (2007).La Gestión de los Recursos Humanos.edit. José Ignacio Fernández Soria. 3ª. Edición. Madrid-España. Editorial Mc Graw – Hill/Interamericana. Pág. 337.

- FINCOWSKY F.; ENRIQUE B. Y KRIEGER, M. (2011). Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. Edit. Guillermo Domínguez Chávez. 1ª. Edición. Naucalpan de Juárez-México, D.F. PEARSON EDUCACION. Pág. 489, 491.
- GÓMEZ, P.(2007). Como aplicar los Recursos Humanos.1ª edición. Buenos Aires- República de Argentina. Editorial Valletta Ediciones. Pág. 9, 46, 83, 84.
- GÓMEZ, L.; BALKIN, D. Y CARDY, R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Trad. María Delgado, Luis Gómez M., Ana Romero, Elena Vásquez, edit. Albero Cañizal. 5ª. Edición. Madrid - España. Editorial PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Pág. 279.
- LAHEY, B. (2007). Introducción a la Psicología. Trad. María Elena Ortiz Salinas, Emmanuel Greco Posadas. 5ª. Edición. México, D.F. Editorial McGraw – Hill. Pág. 25.
- LUTHANS, F.(2008). Comportamiento Organizacional. Trad. Miguel Ángel Sánchez Carrión, edit. Marcela Rocha. Undécima edición. México, D.F. Editorial McGraw – Hill. Pág. 250.
- MORRIS, CH. Y MAISTO A. (2009). Psicología. Rad. María Elena Ortiz Salinas, edit. Leticia Gaona Figueroa. Decimotercera edición. México, D.F. Editorial PEARSON EDUCACIÓN. Pág. 474, 638.
- MONDY, R. WAYNE. (2010). Administración de Recursos Humanos. Trad. Jaime Gómez, edit. Guillermo Domínguez. 11ª. Edición. Naucalpan de Juárez - México, D.F. Editorial PEARSON EDUCACION, S.A. Pág. 238, 239, 242, 243, 245, 246, 247.

- MUCHINSKY, P. (2007). Psicología aplicada al trabajo. Trad. Jorge Alberto Velázquez Arellano, edit. Rocío Cabañas Chávez. 8ª. Edición. México, D.F. Editorial Internacional Thomsom Editores. Pág. 345, 346, 354.
- NEWSTROM, J.(2007).Comportamiento Humano en el Trabajo.Trad. Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones, edit. Marcela Rocha. Duodécima edición. México, D.F. Editorial McGraw – Hill. Pág. 357, 361.
- PORRET, M. (2010). Gestión de personas, Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones. 4ª. Edición. Madrid - España. Editorial ESIC. Pág. 368.
- ROBBINS, STEPHEN P. Y JUDGE, TIMOTHY A. (2009). Comportamiento Organizacional. Trad. Javier Enríquez Brito, edit. Pablo Miguel Guerrero Rosas. Decimotercera edición. México, D.F. Editorial PEARSON EDUCACION. Pág. 13, 640, 642.
- RODRÍGUEZ, J. (2007). Administración Moderna de Personal.Edit. Timoteo Eliosa. 7ª. Edición. México D.F. Editorial Cengage Learning Editores, S.A. Pág. 357, 359, 360, 361,362, 367, 368, 386.
- RUIZ, C; GARCÍA, A.M.; DELCLÓS, J.; BENAVIDES, F.G. I. (2007). Salud laboral; conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. 3ª. Edición. Barcelona – España. Editorial, ELSEVIER- MASSON, S.A. Pág.504.
- SCHERMERHORN, J.; HUNT, J.; OSBORN, R. (2004).Comportamiento Organizacional.Trad. María Teresa García Arroyo. 1ª. Edición. México, D.F. Editorial LIMUSA, S.A. Pág. 417, 418.
- SCOTT, C; JAFFE, D. (2002).Empowerment. Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. 1ª. Edición. México, D.F. Editorial Iberoamericana. Pág. 58, 59, 66.

TERRY W.(2004). Manual del empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores. 2da. Edición. Barcelona, España, Ediciones Gestión. Pág. 10-24.

WERTHER, W. Y KEITH, D.(2008).Administración de Recursos Humanos.Trad. Joaquín Mejía, edit. Marcela Rocha. 6ª Edición. México D.F. Editorial McGraw – Hill. Pág. 24, 302.

LINCOGRAFÍA

http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_industrial

<http://www.arpsura.com/:gestion-de-la-salud-ocupacional-&Itemid=47>

http://es.wikipedia.org/wiki/Servicios_B%C3%A1sicos_de_Salud_Ocupacional

<http://www.monografias.com/trabajos45/estres-laboral/estres-laboral2.shtml>

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempeno/administracion-del-desempeno.shtml>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenoersonal/

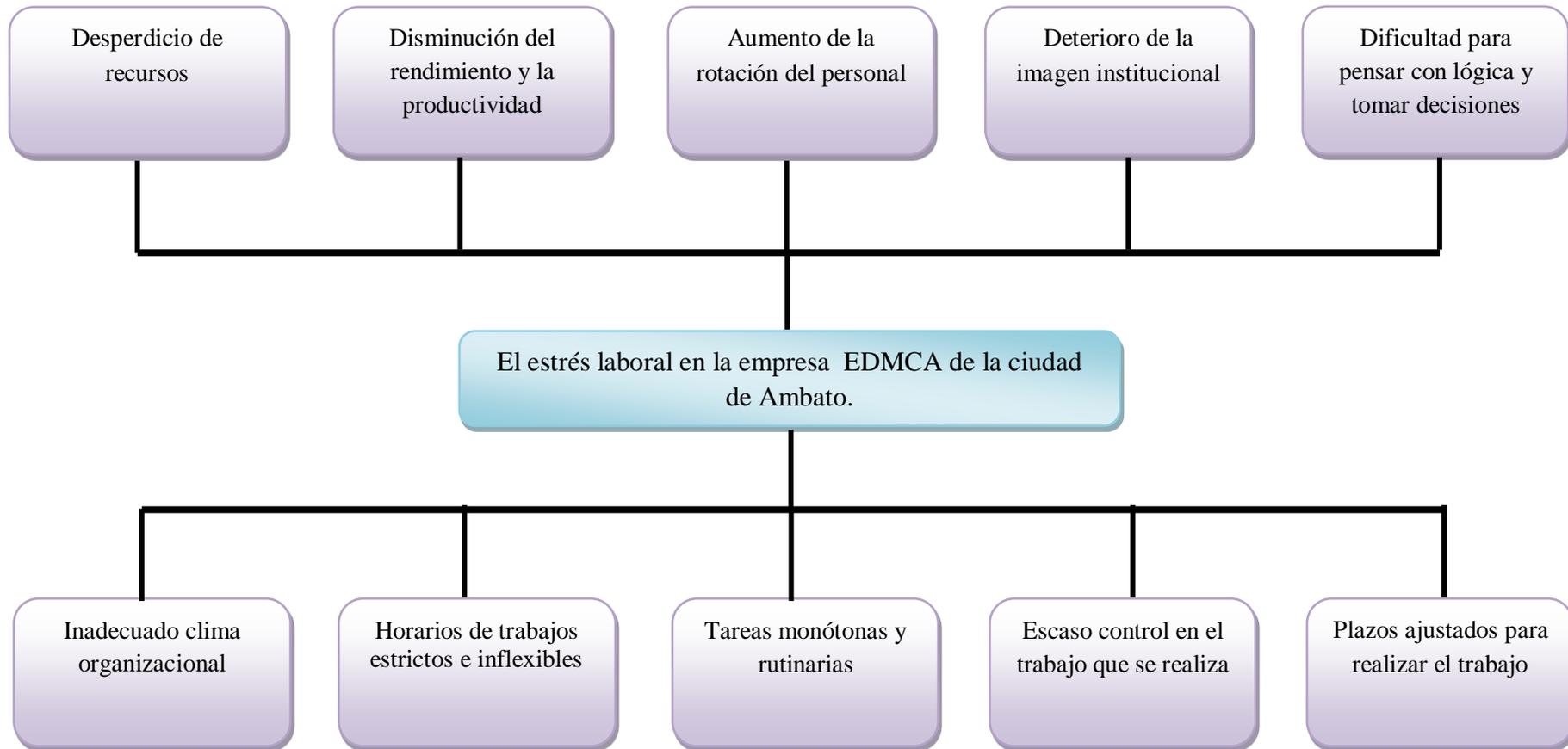
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definiciondeempowerment/default.asp

<http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentosgratuitos/empowermnet.php>

<http://www.degerencia.com/tema/empowerment>

ANEXOS

ANEXO No. 1. ÁRBOL DEL PROBLEMA



ANEXO No.2 CUESTIONARIO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Buen día, por favor tenga la amabilidad de ayudarme con la siguiente información que será objeto de estudio para la solución de un problema.

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

BLOQUE DE PREGUNTAS:

1. ¿Qué tipo de estímulos tienen los empleados en la empresa?

- La entrega de artículos electro-domésticos. ()
- Vacaciones pagadas ()
- Actividades culturales, deportivas y recreativas ()
- Prestación de servicios por el centro de trabajo a sus trabajadores. ()
- Ninguno ()

2. ¿Cómo se mide el nivel de estrés laboral en la empresa?

- Test ()
- Revisiones médicas ()
- Auditoria del estrés ()
- Coeficiente Alasa ()
- Ninguno ()

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

- Abandono del puesto de trabajo. ()
- Rotación o fluctuación del personal. ()
- Disminución del rendimiento físico. ()
- Poco compromiso con la organización. ()
- Violencia en el centro de trabajo. ()
- Bajo rendimiento. ()

4. ¿Señale cuáles son los síntomas conductuales que presenta usted actualmente?

- Actitud defensiva / sobresensibilidad. ()
- Arrogancia / hostilidad. ()
- Problemas crónicos con supervisores, pares, familia. ()
- Apetito excesivo, bebedor, fumador. ()

- Retiro de actividades sociales. ()
- Cambios de personalidad. ()
- Dificultad de concentración. ()
- Depresión. ()
- Pérdida de la autoestima. ()

5. ¿Cuál de estos factores cree usted que están provocando estrés laboral en la empresa?

- Políticas y estrategias de la organización. ()
- Falta de tiempo para terminar con sus tareas ()
- Iluminación ()
- Ruido ()
- Ventilación ()
- Compañeros de trabajo ()

6. ¿Cómo es la cooperación mutua entre compañeros de trabajo?

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

7. ¿Considera usted que los factores externos están afectando a su rendimiento laboral?

- Si ()
- No ()

8. ¿Que tipo de técnicas utiliza la empresa para reducir el estrés laboral?

- Empowerment ()
- Coaching ()
- Reconocimientos ()
- Ninguna ()

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

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Nunca ()

10. ¿De las opciones planteadas indique como se realiza el proceso de evaluación de desempeño dentro de la empresa?

- Proceso continuo ()
- Periódicamente ()
- Logro de metas ()
- Valoración de resultados ()

11. ¿Cómo considera usted la evaluación de desempeño del empleado que realiza la empresa?

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

12. ¿Indique cual es el método que aplica la empresa para evaluar el desempeño laboral?

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

13. ¿Si la empresa emplea el método formal de evaluación ¿Cuál de las siguientes técnicas aplica?

- Escalas gráficas. ()
- Elección forzada. ()
- Investigación de campo. ()
- Incidentes críticos. ()
- Lista de verificación. ()
- Ninguna técnica ()

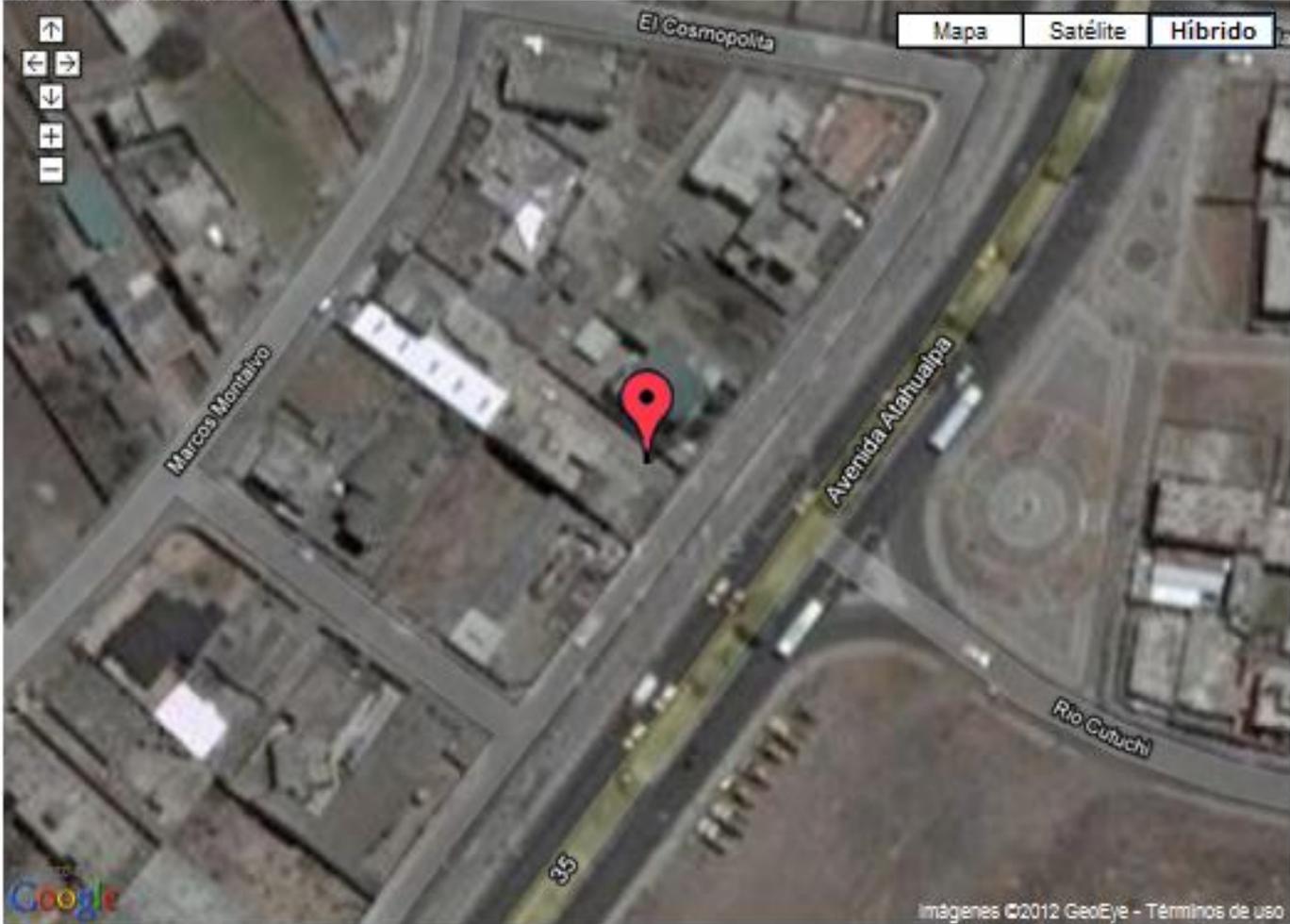
14. ¿En la empresa donde labora usted, quien es el responsable de la evaluación de desempeño?

- Supervisor inmediato ()
- Compañeros de trabajo. ()
- Autoevaluación. ()
- Evaluación de los clientes. ()
- Comisión de evaluación de desempeño ()
- El órgano de recursos humanos ()

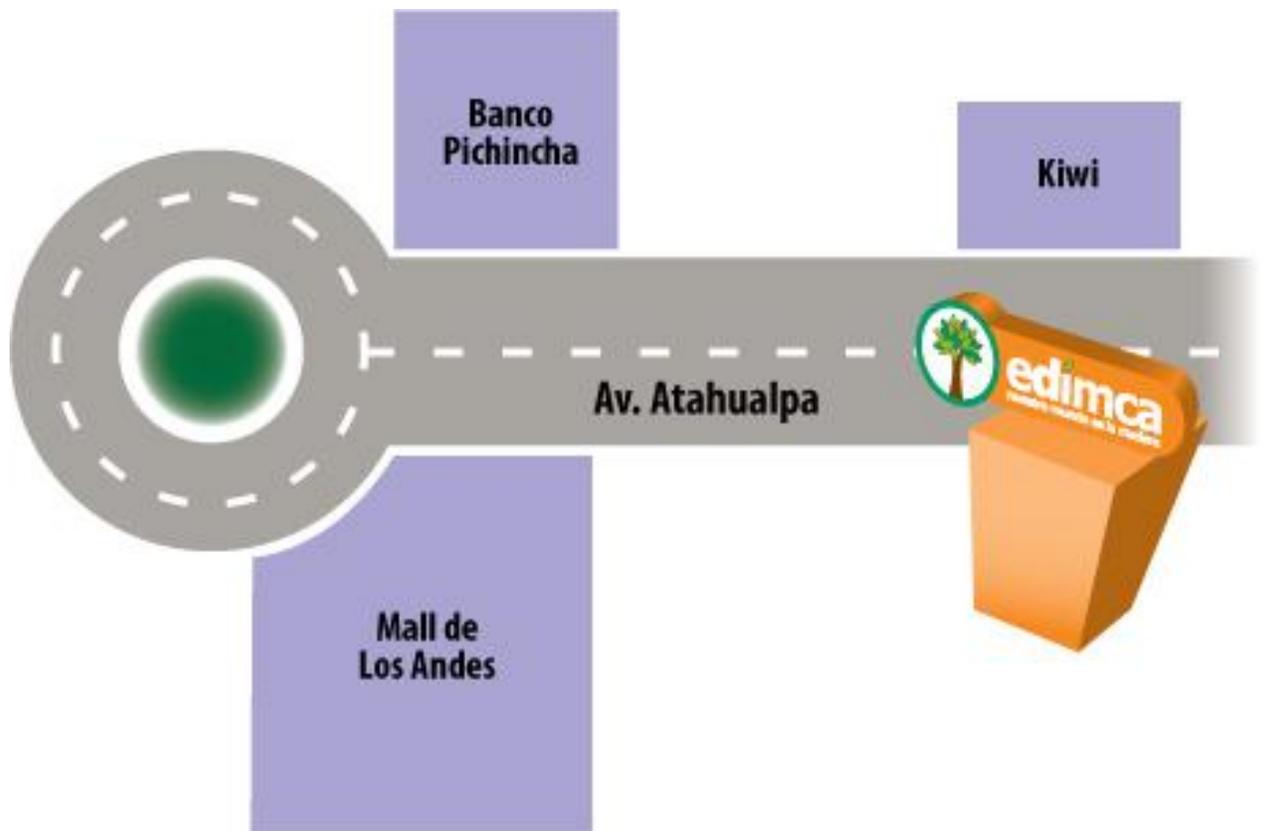
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3 MAPA SATELITAL DE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Ubicación:
Tungurahua
Ambato
Dirección:
Av Atahualpa y César Cantú Telf: (03) 241 1521 / 241 3130
Ecuador
1° 16' 1.4268" S, 78° 37' 41.2932" W



ANEXO 4 CROQUIS DE LA EMPRESA



ANEXO 5 ACTIVIDADES



