

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes. Exige considerarlas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad entre componentes para lograr los objetivos propuestos y su permanencia mediante el mantenimiento de su estabilidad interna. En la actualidad las organizaciones están inmersas en un medio muy inestable debido entre otros factores al rápido desarrollo de la tecnología, la expansión, que implica auge de la mercadotecnia, y a los rápidos cambios sociales, económicos y políticos.

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

Expertos en el estudio del estrés han demostrado que en nuestros tiempos gran parte de la población padecen de estrés quizá como resultado de la influencia que la tecnología ha tenido sobre el medio en que se labora, en que se vive, cambios ambientales y sociales, que son difíciles de superar y acostumbrarse a esta vida.

Esta investigación va enfocada al ámbito laboral en cuestión de la investigación de campo ya que es un área la cual tiene un alto nivel de personas estresadas y así poder darles información de cómo combatirlo y poder lograr un mejor desempeño.

La siguiente investigación consta de cuatro capítulos divididos de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se contextualiza la problemática de investigación desde la visión macro, meso y micro. En el análisis crítico hacemos un cuestionamiento del problema. Se plantean interrogantes que buscan determinar las causas y efectos del problema. En la prognosis visualizamos lo que podría pasar en un futuro en caso de no resolver dicho problema. Se plantea el problema, se precisan las variables, objetivos generales y específicos y la justificación de porque se realiza esta investigación.

En el capítulo 2 se señalan los antecedentes investigativos en el cual se hace referencia a investigaciones previas acerca del tema. En la fundamentación filosófica

En el capítulo 3 se plantea la metodología por la cual se procederá a la recolección de información en base a la investigación de campo realizada en la empresa “Sualupell Curtiduría Suárez s.a.”. Se desarrolla la operacionalización de las variables mencionando los instrumentos de evaluación que se utilizarán

En el capítulo 4 se realiza la tabulación de los resultados utilizando gráficos estadísticos mediante los cuales se procede al análisis de los datos para obtener datos confiables de la investigación y de esta manera comprobar la hipótesis planteada.

En el capítulo 5 se realiza las conclusiones y recomendaciones referentes a la investigación realizada.

En el capítulo 6 se realiza la propuesta a la investigación para dar solución al problema.

CAPÍTULO I

1.1 TEMA

“EL ESTRÉS LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA “SUALUPELL CURTIDURÍA SUÁREZ S.A.” EN LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO MARZO – MAYO DE 2009”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

El estrés laboral es un problema socio-productivo que ha sido muy notorio en la Provincia de Tungurahua, la mayoría de la personas padecen de enfermedades causadas o agravadas por el estrés. Estos trastornos generalmente afectan al sistema nervioso autónomo, que controla los órganos internos del cuerpo.

Por otro lado los eventos externos como generadores de estrés no necesariamente son muy notorios para los demás, sino que pueden acumularse en sus efectos hasta que llega al límite, causando graves enfermedades en la gran parte de trabajadores que padecen de este problema.

En el ambiente específico de la ciudad de Ambato, también se observa la existencia del problema en estudio, ya que vivimos en medio de una sociedad en constante evolución, más aún al referirnos a las organizaciones, es por esta razón que dichos cambios acelerados es lo que provoca que la gente se estrese con facilidad. la manera como interpretamos y pensamos acerca de lo que ocurre afecta a nuestra perspectiva y experiencia de estrés, de manera que con frecuencia es nuestra interpretación lo que genera una reacción negativa de estrés, más que la situación a la que nos enfrentamos.

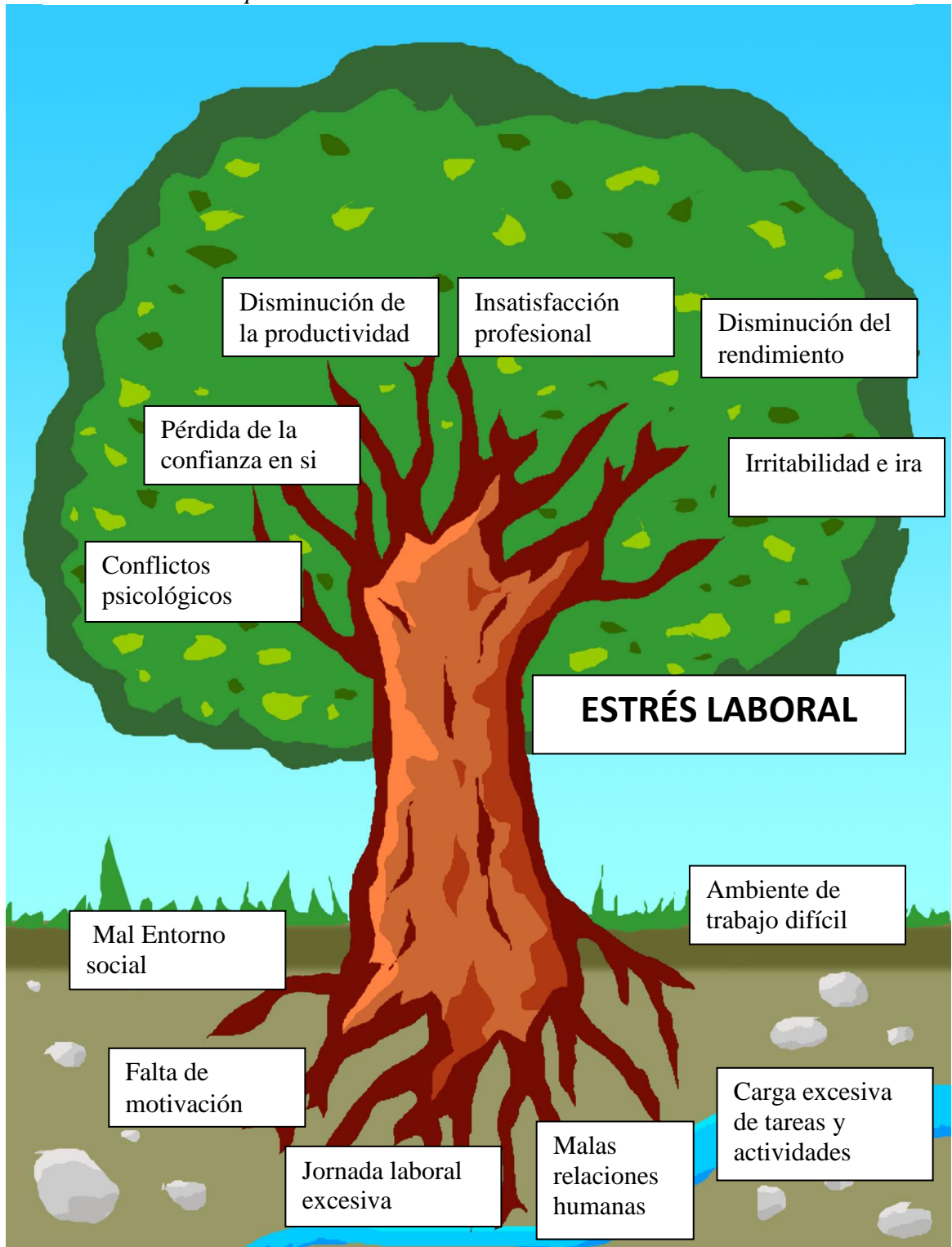
Como consecuencia esta dificultad también se presenta en la empresa SUALUPELL Curtiduría Suárez s.a., razón por la cual los directivos están concientes que a los trabajadores se les debería tratar como a socios de nuestra organización para que se sientan más comprometidos y parte integral de la empresa.

Es por esto que se ha tomado en cuenta esta problemática para trabajar en ellos capacitándoles en estrategias para afrontar el estrés, como una situación inevitable por la que todos pasamos, pero el desafío consiste en hacer frente a la situación de la manera más saludable posible.

1.2.2 Árbol de problemas

GRAFICO N° 1

Nombre: Árbol de problemas



Elaborado por: Mayra Sánchez

1.2.3 Análisis crítico

En un contexto de incertidumbre, las dificultades para gestionar correctamente las demandas del mercado de trabajo, y nuestras propias capacidades, son fuente objetiva de estrés.

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

1.2.4 Prognosis

De no solucionarse el problema en forma real y profunda en el futuro en la empresa SUALUPELL Curtiduría Suárez S.A. tendrá que soportar dificultades tales como: bajo rendimiento por parte de los trabajadores, conflictos laborales, un ambiente laboral desagradable, atrasos, ausentismos, desmotivación, preocupaciones, dificultad para la toma de decisiones, incapacidad para concentrarse, olvidos frecuentes, bloqueos mentales, hipersensibilidad a la crítica, entre otros problemas.

Por otra parte si la organización no siente la necesidad de contar con un especialista para que analice las condiciones de trabajo, identificando los aspectos estresantes y producir los cambios correspondientes los trabajadores probablemente sufrirían consecuencias graves en su salud psicológica y física como: aumento de la tasa cardiaca, la presión arterial, la sudoración, del ritmo respiratorio, la tensión muscular, así como de los niveles de adrenalina y

noradrenalina, incremento de los niveles de azúcar en la sangre, disminución del riego sanguíneo periférico y de la actuación del sistema digestivo, incremento del metabolismo basal, del colesterol y liberación de ácidos grasos en la sangre, aumento de los niveles de corticoides, inhibición del sistema inmunológico, dificultad para respirar.

1.2.5 Formulación del problema

¿Cómo influye el estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa “Sualupell Curtiduría Suárez S.A.”, en la ciudad de Ambato en el período Marzo – Mayo 2009?

1.2.6 Preguntas directrices

- ¿Cuál es el nivel de estrés del talento humano?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño del talento humano?
- ¿Cómo mejoraría el nivel de desempeño si se aplicara un taller de técnicas de relajación?

1.2.7 Delimitación

Esta investigación se llevará a cabo en la empresa SUALUPELL CURTIDURÍA SUÁREZ S.A. ubicada en la ciudad de Ambato en el período marzo – mayo de 2009.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Debe manifestarse los motivos que han movido la realización del presente proyecto de tesis.

Se ha observado que uno de los trastornos que con más frecuencia presenta el recurso humano en las organizaciones es el estrés.

Este mal, va a dificultar las relaciones humanas, el desempeño laboral y la satisfacción personal convirtiéndose en un estado habitual o una forma de ser, razones que hacen necesario su tratamiento oportuno.

El estrés es un fenómeno que se presenta cuando las demandas de la vida se perciben demasiado difíciles, es por esto que a lo largo de las siguientes páginas, trato de reflejar cómo el recurso humano ha ido adquiriendo, una gran importancia en el mundo empresarial como un elemento diferenciador en las empresas y un factor determinante del éxito empresarial. Desde esta perspectiva intento realizar una visión panorámica, aunque no exhaustiva, del estrés laboral en las organizaciones con el objeto de destacar, aquellos aspectos que me han parecido más relevantes y de aportar un pequeño avance en el tratamiento de las personas en el seno de las organizaciones, que contribuya a la mejora de la competitividad de éstas y permita un mayor grado de desarrollo de las personas en la realización de su actividad laboral.

Por otra parte es inevitable experimentar cierto grado de estrés en la vida y en las ocasiones apropiadas resulta benéfico. No obstante, demasiado estrés es peligroso para la salud en general, ya que se alteran en forma prolongada y perjudican las funciones de muchos sistemas del organismo.

El presente trabajo al abordar el estrés y en particular su vinculación con la problemática del desempeño laboral, intenta además de presentar las experiencias y recopilaciones de información de los obreros de la curtiduría, brindar enfoque novedoso e integral de el mismo atendiendo a la presencia e importancia que gana

en la modernidad. Se ofrecen además recomendaciones acerca de su enfrentamiento desde los planos personal y organizacional.

1.3.1 Factibilidad

Es posible realizar la investigación ya que existe el apoyo de la empresa, colaboración de los directivos y trabajadores, recursos económicos, tecnológicos, tiempo, bibliografía necesaria.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa SUALUPELL CURTIDURÍA SUÁREZ S.A. en la ciudad de Ambato en el período marzo – mayo de 2009.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de Estrés Laboral de los trabajadores
- Determinar los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores
- Estructurar un taller de técnicas de relajación para disminuir el nivel de estrés de los trabajadores.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Debido a que e la empresa antes citada no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos, no se ha llevado a cabo ningún tipo de investigación para el bienestar laboral. Tampoco existen trabajos similares en las bibliotecas de la universidad

2.2 Fundamentación Filosófica

Para la presente investigación se ha tomado en cuenta el enfoque sociológico. Sociológicamente se fundamenta porque permitirá solucionar el grave problema de la influencia que tiene el estrés en el desempeño de los trabajadores. Además se pretende optimizar el sistema adecuado de comunicación generando una potente imagen de esta institución, por medio de un correcto sistema para que la gente obtenga un producto de calidad, al mismo tiempo contribuyendo a disminuir el impacto ambiental, reciclando grandes cantidades de desechos industriales.

2.3 Fundamentación Legal

La investigación se fundamentará igualmente en el Reglamento de Seguridad e Higiene Laboral en el Art 14. De los Comités de Seguridad.

1. En todo centro de trabajo en que laboren mas de quince trabajadores deberá organizarse un Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo integrado por tres representantes de los trabajadores y tres de los empleadores, quienes de entre sus miembros designaran un Presidente y Secretario que durará un año pudieron ser reelegidos indefinidamente.

Art11.- Obligaciones de los empleadores

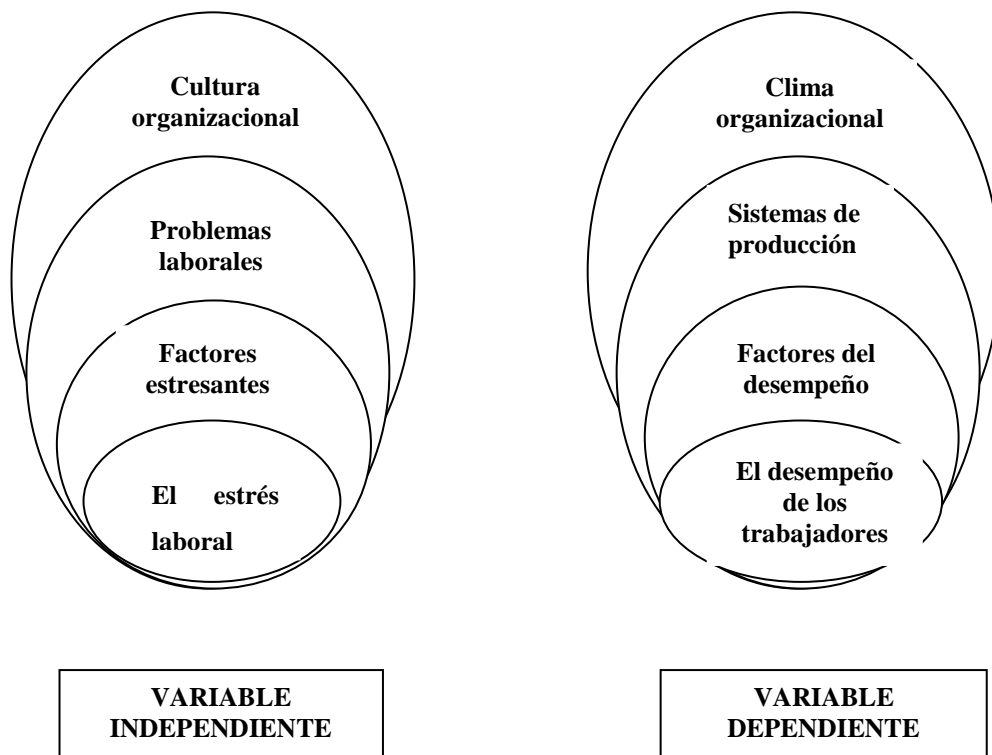
1.- Cumplir con las disposiciones de este Reglamento y demás normativas vigentes en materia de prevención de riesgos.

2.- Adoptar las medidas necesarias necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar la salud y el bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

GRAFICO N° 2

Nombre: Categorías fundamentales



2.5 FUNDAMENTACION TEÓRICA

HISTORIA DEL ESTRÉS

La propia palabra estrés surgió antes del inicio de la historia, relacionada con el concepto en el cual estamos interesados.

Estrés se deriva del griego *stringere*, que significa provocar tensión. La palabra se usa por primera vez probablemente alrededor del siglo XIV, y a partir de entonces, durante muchos años, se emplearon en textos en ingleses numerosos variantes de la misma, como *stress*, *stresse*, *strest*, e inclusive *straisse*.

Hasta a mediados del siglo XIX el Fisiólogo francés Claude Bernard sugirió que los cambios externos en el ambiente pueden perturbar al organismo, y que era esencial que este, a fin de mantener el propio ajuste frente a tales cambios, alcanzara la estabilidad de *milieu interieur* (medio interior). Este puede ser uno de las primeras consecuencias potenciales de disfunción, provocadas por el rompimiento del equilibrio en el organismo, o de someterse al estrés.

En 1920 el fisiólogo estadounidense Walter Cannon enfocó su investigación hacia las reacciones específicas, esenciales para mantener el equilibrio interno en situaciones de emergencia, en realidad se enfrenta a lo que, previa evolución, se habría de convertir en el concepto actual de estrés.

El inicio del empleo actual del término no tiene su antecedente en Cannon, sino en el doctor Hans Selye, endocrinólogo de la Universidad de Montreal, a quien frecuentemente se le llama “padre del concepto estrés”. Sus investigaciones constituyeron las primeras aportaciones significativamente al estudio del ESTRÉS y sentaron las bases para llevar a cabo investigaciones, aun en la actualidad.

Quizá la contribución más significativa de Selye haya sido la publicación de vasta obra del *Stress*. En ella modificó su definición de estrés, para denotarse

una condición interna del organismo, que se traduce en una respuesta a agentes evocadores. Propuso inclusive un nombre para dichos agentes: estresores, sentando así las bases de gran parte de la terminología actual de este campo.

En la actualidad, los investigadores del comportamiento tienden a ocuparse más del estudio del estrés que los médicos, lo que ha dado lugar a diversas consecuencias importantes, la mayoría de las cuales ha hecho crecer la controversia en torno a lo que realmente significa estrés.

Teoría del Estrés

- **Estrés**

Los investigadores y expertos todavía no tienen una concordancia en cuanto a la definición de ESTRÉS o de sus propiedades esenciales. Se ha sugerido incluso que el hecho más notable en torno del término estrés es que haya subsistido y evolucionado hacia una vasta aplicabilidad, a pesar de que no existe acuerdo sobre su significado.

Estrés dicho con simpleza, es la interacción del organismo con el medio ambiente; esto quiere decir que el organismo humano, y el medio ambiente puede consistir en propiedades físicas o en los demás organismos que constituyen el medio ambiente.

- **Concepto de Estrés**

Estrés.- respuesta de adaptación, con la mediación de características individuales y/o procesos psicológicos y que es consecuencia de cualquier acción, situación, acontecimiento externo que inflige demandas físicas y/o psicológicas a la persona.

El estrés es un concepto muy amplio cada autor lo maneja de diferente manera. En el presente trabajo nos referimos al estrés como el conjunto de reacciones que sufre el organismo en una situación determinada, se considera al estrés como una respuesta no específica del organismo ante cualquier demanda, exigencia, estímulo o abuso.

Él término estrés, en la realidad no es un vocablo hispano aunque muchos autores lo escriben en sus obras un americanismo: Stress.

Muchos autores hablan del estrés pero lo denominan de muchas maneras, entre las más comunes están: angustia, tensión, presión. Aquí existe un problema con los términos utilizados porque mientras algunas personas intercambian ESTRÉS con ansiedad, hay quien asegura que la ansiedad y la tensión son los resultados del estrés.

El estrés es una relación entre el sujeto y el medio ambiente que lo rodea, y que influye directamente en él, provocando una serie de sucesos, propios de cada individuo, destinados a que se adapte a la nueva situación. Ahora que, el ambiente no se refiere a todo lo que rodea físicamente al sujeto, también se refiere al ambiente laboral, psicológico, familiar a los cuales está sometido el individuo.

Aún cuando existen muchas maneras de definir estrés en su mayoría caen en una de tres categorías: las definiciones basadas en los estímulos, las fundamentales en las respuestas, y las centradas en el concepto estímulo-respuesta.

- **Definición basada en los estímulos** Una de las definiciones dentro de este grupo podría ser: ESTRÉS es la fuerza o estímulo que actúa sobre el individuo y que da lugar a una respuesta de tensión, en la cual tensión es sinónimo de presión o, en sentido físico, de deformación.
- **Definición basada en la respuesta** Una de ellas sería: estrés es la respuesta fisiológica o psicológica que manifiesta un individuo ante el estresor

ambiental, en la cual el estresor puede consistir en un evento externo o en una situación, ambos potencialmente dañinos.

- **Definición basada en el concepto estímulo-respuesta** En realidad esta constituye una combinación de las dos clases anteriores. Un ejemplo sería el siguiente: ESTRÉS es una consecuencia de la interacción de los estímulos ambientales y la respuesta idiosincrásica del individuo.
- **Una definición funcional** El estrés es una respuesta adaptativa, medida por las características y/o por procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externos que plantean a la persona especiales demandas físicas y/o psicológicas.

Podemos concluir, que el estrés puede disminuir nuestra capacidad de acción si no lo controlamos.

Tipos de estrés

Cada persona puede responder de diferente manera al estrés en base a eso podemos clasificarlos según el grado de intensidad y tiempo de efecto (Davis1987):

En base al tiempo:

- **Estrés temporal:** es el más común de todos los tipos de estrés tiene su fundamento se caracteriza por "pequeñas dosis" (periodos de tiempo cortos) aunque puede llegar a extenuar es resultado de factores que impresionan al ser humano de manera ocasional algunos ejemplos de ellos serian el estrés que sufren los estudiantes ante una evaluación o entrega de algún trabajo, el que sufre algunos pacientes antes de ser operados, el que experimenta los padres de familia

ante el nacimiento repentino de uno de sus hijos. Se caracteriza por estados de humor cambiantes, leves padecimientos médicos, dolores musculares y de cabeza y sobre todo que ante la falta del estresor desaparece sin mayor consecuencia.

- **Estrés permanente:** este tipo de estrés es aquel en el cual individuo su diario vivir se realiza bajo condiciones sumamente estresante con grandes y continuas preocupaciones este puede llegar a afectar su desempeño en su diario vivir originándole padecimientos médicos bastante severos mucho se ha investigado acerca de la relación entre el cáncer y este tipo de estrés.

En base a la intensidad:

- **Estrés ligero:** cuyos efectos no ocasionan mayores problemas a las personas tanto fisiológicas como psicológicas y del cual se puede salir de una manera más fácil.
- **Estrés grave:** es aquel cuyos efectos pueden llegar a ocasionarle a la persona serios desbalances fisiológicos, psicológicos y del cual no es tan fácil salir debido a la fuerza que tienen los estresores en él.

Existe además otra clasificación del estrés de acuerdo al efecto que genera en la persona:



Elaborado por: Mayra Sánchez

- **Eustrés:** Es el estrés positivo, no producen un desequilibrio de tipo fisiológico; a nivel psicológico la persona es capaz de enfrentarse a las situaciones

e incluso obtiene sensaciones placenteras con ello es decir que nos permite disfrutar de la vida de una forma mucho mas placentera agradeciendo por cada momento que se tenga.

El estrés incrementa la vitalidad, salud y energía sino que además facilita la toma de decisiones que permitirán llevar la iniciativa en el desarrollo como ser humano, permitiendo un nivel de conciencia capaz de sentir la vida como una experiencia única y valiosa. Ejemplos de este tipo de estrés son: un viaje cargado de aventura, una nueva relación sentimental, un ascenso largamente soñado, la culminación de una carrera universitaria, la realización de un sueño por el cual se ha trabajado por mucho tiempo, una alegría familiar , etc.

- **Distrés:** que es el estrés negativo o desagradable. Este tipo de estrés hace que la persona desarrolle una presión o esfuerzo muy por encima del necesario de acuerdo a la carga que sobre este recae.

Este tipo de estrés va acompañado siempre de un desorden fisiológico existe una aceleración de las funciones, hiperactividad, acortamiento muscular, aparecimiento de síntomas de otras enfermedades en una idea provocamos nuestro deterioro mas rápidamente. incluso un exceso de estrés positivo puede ser causa de distrés, por ejemplo ya hemos oído hablar de casos de personas que han sufrido problemas cardiaco como producto de impresiones agradables como son el reencuentro con un familiar, ganar la lotería, el ver ganar a su equipo favorito cuando gana, o personas que ante la próxima realización de su matrimonio sufren de ataques de pánico y de ansiedad, etc.

Mecanismos del Estrés

- ***Fase de Alarma***

En esta fase inicial se desencadena una reacción en cadena en el sistema nervioso vegetativo en su componente simpático, el cual comienza con una descarga en el ámbito de las glándulas suprarrenales de la sustancia conocida como adrenalina.

Los efectos que esta adrenalina desencadenada en nuestro organismo van a depender de la cantidad segregada y del modo en que se realice dicha secreción; es decir, si se realiza en un brevísimo instante o si se prolonga en varios segundos.

Estas reacciones van a procurar una aceleración del ritmo cardíaco y de la frecuencia de ventilación pulmonar, un incremento de la concentración de glucosa en sangre (lo que en el ámbito general lo denominamos como azúcar en sangre); una subida en las cifras de la presión arterial; un mayor aporte de sangre a todos los tejidos; un metabolismo más intenso de células de toda la economía; incremento de la coagulación sanguínea para evitar la posibilidad de que por algún pudiera perderse sangre del organismo; incremento de la actividad y rapidez mental.

Al valorar el conjunto y la relación entre los distintos efectos puede llegar a la conclusión de que estos aportan a la persona en estrés unas condiciones energéticas máximas como para poder llevar a cabo una actividad física y mental agotadora durante más tiempo de lo que podría en otras circunstancias.

Es en esta fase donde existe un peligro potencial negativo para nuestro organismo, ya que una alarma demasiado intensa podría desencadenar una sobre carga cardíaca y de la tensión arterial que provoque una angina pectoris, infarto de miocardio o entrar en una situación de bloqueo total shock.

- ***Fase de Resistencia***

La primera fase de alarma termina generalmente con bastante rapidez, ya que el organismo humano no es capaz de sostener esta situación más allá de unos cuantos segundos.

Una vez que se haya consumido estos recursos de la primera fase, si no se ha conseguido resolver el motivo de la alarma y sigue vigente la necesidad de respuesta al estímulo exterior, el organismo entonces cambia de táctica.

Los estudios que sobre el estrés realizó el Dr. Hans Selye se localizaron precisamente en esta fase de resistencia.

Descubrió como todos los cambios adaptativos de nuestro comportamiento externo y nuestras reacciones internas se debían a la intervención de tres elementos de nuestro sistema endocrino, denominados como el eje:

Hipotálamo - Hipófisis – Suprarrenal

El hipotálamo situado en la región medial de nuestro cerebro recoge los mensajes - respuestas de nuestra corteza cerebral, que son recibidas por una glándula que es la Hipófisis pituitaria, situada en la base del sistema nervioso central, que se podría llamar como el director de la orquesta, de todo nuestro sistema endocrino, quien a su vez organiza todo funcionamiento del organismo.

El resultado de esta organización jerarquizada es poder utilizar nuestras reservas energéticas para seguir en la lucha.

- ***Fase de Agotamiento***

En cuanto empieza agotarse nuestras reservas energéticas de adaptación aparece la fatiga, como un conjunto de signos físicos y psicológicos, que nos indicara con ciertas señales que debemos descansar para reponer nuestro desgaste vital.

La importancia de esta señal es tal que si el reposo no llega a su tiempo, la repercusión inmediata será el agotamiento parcial de ciertos tejidos orgánicos, como es el caso de la aparición de las agujetas musculares que aparecen por la ejecución de este.

Estresores

Todo suceso, situación o persona que encontramos en nuestro medio ambiente externo puede ser estresor.

La respuesta al estrés es el esfuerzo de nuestro cuerpo por adaptarse o, con mayor precisión, por mantener la homeostasis. Experimentamos ESTRÉS cuando no podemos mantener o recuperar este equilibrio personal. Si no se percibe una amenaza externa, no hay necesidad de adoptar una postura de adaptación y no puede haber ESTRÉS. Puesto que las condiciones correctas casi cualquier cosa puede producir una respuesta, se desprende que también casi cualquier cosa puede convertirse en un estresor. Por esta razón es imposible elaborar una lista finita de estresores y decir “evite estos y usted llevara una vida libre de ESTRÉS “. Sin embargo, prácticamente hablando, algunas condiciones externas tienen mucha mayor probabilidad de operar como estresores que otras.

- ***Estresores del Medio Ambiente***

Todos los Estresores son ambientales, en el sentido de que son parte del medio ambiente. Sin embargo, muchos aspectos del ambiente o muchas formas de clasificar los estímulos ambientales. Algunos aspectos del ambiente son físicos, son antropológicos y otros más son sociológicos. El ESTRÉS es la respuesta psicológica a estos diversos estímulos ambientales.

Si tuviéramos que categorizar la mayoría de los estresores, diríamos que la mayoría de ellos son parte del ambiente psicológico o sociológico. No obstante una categoría de estresores no encaja muy bien en esta descripción: los estresores del ambiente físico. En este ambiente a las que es necesario que se adapte la persona. Aquí nos referimos a los estresores ambientales, entendiendo por ambiental las condiciones físicas del medio ambiente. Los extremos en la temperatura, pueden ser un ejemplo de un estresor del medio ambiente físico, demasiada o poca luz puede ser otro ejemplo. En pocas palabras, los estresores ambientales son, en este sentido, aspectos físicos del ambiente, percibidos normalmente por uno o más de los cinco sentidos.

Los estresores del medio ambiente físico son lo que Poulton designa como estresores de los obreros, puesto que se concentran en las ocupaciones de los trabajadores más de ninguna otra.

- ***Espacio Físico***

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada trabajador.

Y en el propio lugar de trabajo otros aspectos físicos pueden ocasionar malestar y frustración. En un estudio realizado, se consideraron en orden de importancia la ventilación, la calefacción y el sistema de aire acondicionado.

Otra causa frecuente de malestar la constituyen el número, la ubicación y las condiciones de los servicios sanitarios.

De estos factores, ninguno de ellos relacionado directamente con el trabajo, merman la productividad. En un edificio mal planeado o situado, la

actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciarse la jornada.

La planta de una oficina influye en las comunicaciones entre los departamentos y en su interior, el flujo de trabajo entre varios grupos, las relaciones del líder y los seguidores y la cohesión del grupo.

Un concepto diferente en el diseño de oficina lo representa la *oficina panorámica*, que tiene una enorme área abierta; no hay paredes que dividan el espacio en cubículos. Por el contrario, todos los empleados están agrupados en unidades funcionales, separadas entre sí por medio de ornatos como árboles y plantas, biombos bajos y estantes.

Son más económicos y fáciles de mantener; además facilitan la comunicación y el flujo de trabajo. Por otra parte, la ausencia de parcelaciones favorece la cohesión y colaboración del grupo, reduciendo así las barreras psicológicas existentes entre gerentes y personal. El personal opina que las oficinas panorámicas son más agradables desde el punto de vista estético y que propician más el establecimiento de relaciones sociales y amistades. Los ejecutivos señalan que la comunicación mejora. Las desventajas principales son la falta de aislamiento, los ruidos y la dificultad para concentrarse. Todavía no se ha demostrado de forma concluyente que aumente la productividad y eficiencia. Los psicólogos industriales han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores: la iluminación, ruido, color, música, temperatura y humedad.

- ***Iluminación***

El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte, se sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, el sujeto puede sufrir trastornos visuales.

Al tratar este tema se debe atender a varios factores muy importantes: intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa.

La intensidad, o grado de brillantez, es el factor que más a menudo se relaciona con la iluminación. No obstante, aún no se sabe hasta qué punto una buena iluminación contribuye al rendimiento. Sin duda el nivel óptimo depende de la índole de la tarea que va a ejecutarse.

La magnitud del contraste entre el objeto y el ambiente general influye en la intensidad luminosa que se necesita. Mientras menor sea el contraste, mayor deberá ser la brillantez. El resplandor es otro factor que se combina con la intensidad, lo mismo que el tipo de iluminación.

Otro factor es la distribución de la luz en la sala o en el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual. La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causará fatiga ocular.

Otro factor que produce la agudeza visual y ocasiona fatiga es el resplandor, que se debe a una luz de mayor intensidad de aquella a la que está acostumbrado al ojo. La brillantez proviene de una fuente luminosa o de superficies muy reverberantes. Este produce más equivocaciones en trabajos delicados en un lapso de apenas 20 minutos. No sólo ocasiona fatiga visual sino también disminución visual.

Una luz demasiado brillante puede atenuarse o excluirse del campo visual del trabajador. A éste se le puede dar viseras o sombreadores. Pueden suprimirse las zonas demasiado reverberantes.

El mejor sistema de evitar el resplandor consiste en iluminar uniformemente el área de trabajo.

En la iluminación repercute igualmente la índole de la fuente de luz. Se distinguen tres tipos que suelen utilizarse en el hogar, la oficina y las fábricas; la lámpara incandescente normal, la luz fluorescente y la luz mercurial. Las tres ofrecen ventajas y también padecen de limitaciones respecto al costo la intensidad y color.

La distribución de la luz puede ser:

- ***Iluminación directa.*** la luz incide directamente sobre la superficie iluminada. Es la más económica y la más utilizada para grandes espacios.
- ***Iluminación indirecta.*** La luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos.
- ***Iluminación semiindirecta.*** Combina los dos tipos anteriores con el uso de bombillas translúcidas para reflejar la luz en el techo y en las partes superiores de las paredes, que la transmiten a la superficie que va a ser iluminada [iluminación indirecta]. De igual manera, las bombillas emiten cierta cantidad de luz directa [iluminación directa]; por tanto, existen dos efectos luminosos.
- ***Iluminación semidirecta.*** La mayor parte de la luz incide de manera directa en la superficie que va a ser iluminada [iluminación directa], y cierta cantidad de luz reflejan las paredes y el techo.

También existe la necesidad fisiológica de contar con cierta cantidad de luz natural. Según investigaciones, el cuerpo humano necesita cierta dosis diaria de luz natural. De no recibirla, algunas funciones químicas no se realizan debidamente.

Otro problema potencial de salud se atribuye a la iluminación fluorescente. Estudios han demostrado que este tipo de luz puede ocasionar estrés físico y mental, así como la merma de la actividad motora y la fuerza.

- **Ruido**

El ruido se considera un sonido o barullo indeseable. Todavía no se sabe con certeza si merma la eficiencia del empleado, pues los datos son contradictorios. La unidad básica para medir el ruido es el **decibel [db]**. Desde el punto de vista psicológico, es la medida de la intensidad subjetiva del sonido.

Se sabe que ciertas intensidades pueden dañar el oído. Así, si un trabajador diariamente oye sonidos de cierto nivel de decibeles durante largo tiempo, sin duda terminará por sufrir pérdida de la audición.

El control de los ruidos busca la eliminación o, al menos, la reducción de los sonidos indeseables. Los ruidos industriales pueden ser:

- **Continuos** [máquinas, motores o ventiladores]
- **Intermitentes** [prensas, herramientas neumáticas, forjas]
- **Variables** [personas que hablan, manejo de herramientas o materiales]

El ruido demasiado intenso ocasiona otros daños fisiológicos. Al ser sometido a un ruido de 95 a 110 decibeles se constriñen los vasos sanguíneos, se alteran la frecuencia cardíaca y el riego sanguíneo. Se ha mencionado la posibilidad de que el ruido constante aumente la presión arterial. Con ruidos fuertes también se eleva la tensión muscular.

Algunos psicólogos afirman que el ruido puede alterar el equilibrio psíquico. Los que trabajan en ambientes demasiado ruidosos son más agresivos, desconfiados e irritables que los que laboran en una atmósfera normal.

No todos los tipos de ruidos son igualmente molestos ni distraen en la misma medida. Una de las características más importantes del ruido es su constancia o intermitencia. Los ruidos intermitentes son mucho más molestos que los constantes. El ser humano puede adaptarse a los del primer tipo. A los del segundo nos toma más tiempo.

Esta adaptación puede no ser tan molesta, pero eso no quiere decir que no ocasione consecuencias fisiológicas. El oído se deteriora, disminuye el calibre de los vasos sanguíneos y cada vez se requiere más energía para seguir trabajando. Otras características del ruido es la repetición, el tono y la necesidad de oír ruido en el trabajo. Los sonidos extraños distraen más que los conocidos. Los tonos demasiado graves o agudos molestan más que los de tono intermedio. Al parecer el ruido causa menos tensión si forma parte del trabajo.

Los métodos más usados para controlar los ruidos en la industria pueden incluirse en una de las cinco categorías siguientes:

- Eliminación del ruido en el elemento que lo produce, mediante la reparación o nuevo desempeño de la máquina, engranajes, poleas, correas, etc.
- Separación de la fuente del ruido, mediante pantallas o disposición de máquinas y demás equipos sobre soportes, filtros o amortiguadores de ruido.
- Aislamiento de la fuente de ruidos dentro de muros a prueba de ruidos.
- Tratamiento acústico de los techos, paredes y pisos para la absorción de ruidos.
- Equipos de protección individual [EPI], como el protector auricular.

No todos los sonidos son iguales. Hay ruidos que perturban mucho, otros que apenas se perciben y otros suaves y tranquilizadores. Se dan diferencias individuales en la tolerancia al ruido.

Debido a estos efectos nocivos que el ruido ocasiona, se supone que aminora también la eficiencia laboral.

Aunque no es posible afirmar que el ruido perjudica al rendimiento, se ha demostrado que la producción disminuye ligeramente al introducir el ruido. Después de transcurrido un tiempo aumenta y rebasa niveles anteriores.

En otros estudios se ha demostrado que la cantidad media de trabajo no recibe el influjo de ruidos intensos; en cambio la calidad del trabajo mostraba más variación en caso de tareas fáciles y monótonas y difíciles y complejas.

Los estudios prueban que la disminución del ruido no incrementa la productividad, pero sí reduce el número de errores.

Si no puede amortiguarse la fuente del ruido, la siguiente medida consistirá en proteger al personal mediante alguna protección de los oídos: tapones, audífonos o cascos.

- ***Color***

Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral.

El color puede crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial.

Con el color también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión.

Los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura. Las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor amplitud y apertura.

Los decoradores dicen que los matices de azul y verde son colores fríos, mientras que el rojo y anaranjado son colores cálidos. También sostienen que el ser humano se muestra más excitable y animado en un cuarto de tono cálido, y más relajado y tranquilo, en uno de tono fresco.

Si un local tiene aspecto sucio y triste, el estado de ánimo de los empleados mejorará al pintarlo de nuevo. Sin embargo, es poco lo que se puede afirmar con seguridad sobre los efectos que el color tiene en la conducta laboral.

- ***Música***

Al parecer carece de confirmación la hipótesis de que con música se eleva la productividad en todo tipo de trabajo. El efecto de ella depende de la índole de las labores. Según datos de investigación, con la música se incrementa la productividad en tareas bastante sencillas, repetidas y que no requieran unidades de corta duración, en consecuencia, posiblemente la música se convierte en el foco de atención y hace que la jornada transcurra en forma más rápida y grata. Las cosas cambian cuando se trata de una labor compleja que exija mucho esfuerzo. No está demostrado que la música eleve la producción de los trabajos difíciles porque se requiere de plena concentración.

La eficacia de la música depende igualmente del tipo de música. Se dan diferencias individuales respecto a las preferencias musicales.

El efecto de la música en la producción constituye un campo en el cual hacen falta investigaciones científicas y rigurosas.

- ***Temperatura y Humedad***

Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura. Por otro lado, la humedad es consecuencia del alto grado de contenido higrométrico del aire.

Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo e incluso en nuestro bienestar físico y mental. El estado del tiempo y la temperatura nos afectan en forma diferente. Cuando se realiza trabajo bajo techo la temperatura y humedad se controlan bien, si es que la empresa está dispuesta a invertir bastante dinero y si las instalaciones se prestan a ello.

El cuerpo humano se adapta a muchas circunstancias. Podemos soportar temperaturas extremadamente altas y mantenemos la capacidad de trabajo en días calurosos y húmedos durante largos períodos.

La investigación en cuanto a que si el rendimiento es igual en condiciones cómodas se complica con la presencia de dos circunstancias más, que producen lo que se llama *temperatura real* [la del termómetro recibe el nombre de *temperatura absoluta*]

La misma temperatura resulta tolerable o insoportable según el grado de humedad. La velocidad de circulación del aire sobre la piel repercute en la tolerabilidad de determinada temperatura y humedad. La corriente de aire facilita la evaporación y sudación, con lo cual uno se siente más fresco.

Las investigaciones dedicadas al trabajo físico demuestran que las condiciones climatológicas adversas pueden influir en la calidad y cantidad de trabajo realizado. La producción merma en casos de calor y humedad excesivos. Toleran mejor tales extremos si el movimiento del aire es adecuado.

La motivación es un elemento decisivo en la eficiencia del empleado cuando la temperatura es excesivamente alta o baja.

- ***Vibración y Movimiento***

La vibración se experimenta normalmente como consecuencia de operar alguna herramienta, como el taladro neumático o algún vehículo que transmite la vibración del motor al asiento del conductor.

El estrés del movimiento es precipitado por las aceleraciones giratorias de la cabeza que son registrada en los canales semicirculares del oído interno.

La vibración es una estresor potencial más grande que el movimiento. La cantidad de vibración que puede experimentar un individuo sin provocar una respuesta al estrés depende de la intensidad de vibración, la aceleración, de su amplitud e igualmente de las características personales del individuo. La mayoría

de las consecuencias son de naturaleza física: visión obnubilada, jaquecas, temblor, y tensión muscular.

Psicológicamente, los resultados de estos estresores tienen mayor probabilidad de constituir reacciones ante las consecuencias fisiológicas que ante los estresores en si mismos. La visión obnubilada, los musculos tensos, las manos temblorosas o la aparición de un efecto a largo plazo, como sucede con la enfermedad de Reynaud, son algunos de los fenómenos que sirven como precipitados de reacciones psicológicas de estrés.

- ***Contaminación en lugares cerrados***

Muchos edificios son lugares completamente cerrados, diseñados para impedir que penetre aire. No pueden abrirse las ventanas y los empleados sólo respiran aire filtrado, frío o caliente. Estos edificios constituyen un peligro para la salud.

En algunas investigaciones se ha comprobado que esta situación trae consigo enfermedades como cefaleas, problemas de sinusitis, reacciones cutáneas alérgicas y malestar general. También mareos y estupor.

Como son ambientes cerrados herméticamente, las sustancias no se diluyen en el aire. Los disolventes, adhesivos, líquidos de limpieza, sustancias químicas amortiguadoras de incendios, los aditivos para pinturas, el asbesto y formaldehído en el aislamiento y otros agentes dañinos abundan en las alfombras, paredes, tapices, persianas y mobiliario.

Las copadoras despiden ozono, sustancia que puede ocasionar cefaleas e infecciones de las vías respiratorias superiores. Los disolventes tóxicos existen en materiales tipográficos y en los que se utilizan en mecanografía como el papel sin carbono. El equipo electrónico produce una forma especial de contaminación electrónica. Las microondas invisibles como las que se utilizan en los equipos de

comunicación, y otras fuentes de radiación han alcanzado altos niveles en muchos edificios de oficinas.

Esa clase de radiación produce daño ocular, inestabilidad emocional, amnesia parcial, disminución de la capacidad intelectual, pérdida del apetito, problemas cardíacos y del tiroides, leucemia y defectos congénitos.

- ***Higiene***

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: El hombre y su ambiente de trabajo.

- ***Condiciones Psicológicas***

Los puestos tan sencillos que no exigen mucho al empleado ni apelan a su necesidad de logro y ni siquiera a su atención producen tedio, monotonía, fatiga y, naturalmente, merma de la productividad.

Esta situación no tarda en causarle frustración, aburrirle y parecerle monótono. Poco a poco se vuelve apático y desinteresado, su estado de ánimo se deteriora; tal actitud se acompaña de disminución de la calidad y cantidad de su producción.

- ***Aburrimiento y Monotonía***

El aburrimiento, llamado también fatiga mental, suele deberse a la realización de actividades repetitivas, monótonas y sin atractivo. A veces ocasiona inquietud, tristeza, fastidio que nos deja sin energía ni motivación ninguna.

Lo que a una persona le produce tedio y fastidio a otra puede parecerle emocionante y llamativo.

Investigaciones indican que el aburrimiento disminuye la eficiencia y crece la variabilidad en el ritmo de trabajo.

El problema más evidente es la manera de contrarrestar, prevenir o atenuar el aburrimiento. Este se evita con una adecuada selección y asignación de personal.

Una segunda manera de atenuarlo consiste en ampliar las tareas y exigencias del puesto mediante un programa de enriquecimiento del trabajo.

Un tercer método consiste en modificar las condiciones físicas o sociales del trabajo, así como el horario.

Otros sistemas han sido aplicados y sus resultados son variables. Algunas compañías ensayan la rotación de puestos, en el cual se consigue el éxito sólo si las actividades no son muy semejantes a la original, pues de lo contrario el cambio será prácticamente nulo.

Otra forma de contrarrestar el aburrimiento consiste en enseñar a los empleados el valor y el significado de su trabajo. Estos conocimientos se imparten con facilidad y rapidez en unas cuantas clases y con un recorrido por la fábrica. Los programas sirven asimismo para intensificar la motivación, y con ello, aumentar la tolerancia al trabajo monótono.

- ***Fatiga y Cansancio***

Los efectos de la fatiga dependen directamente del aburrimiento. Hay dos tipos:

- ***Fatiga psicológica.*** Se parece al aburrimiento

- ***Fatiga fisiológica.*** Se debe al excesivo uso de los músculos

Los dos tipos pueden mermar el rendimiento y aumentar los errores, el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes.

Durante el cansancio los procesos orgánicos, como la frecuencia cardíaca, el consumo de oxígeno y la tensión muscular, operan a niveles diferentes.

Sus aspectos subjetivos o psicológicos perturban profundamente al individuo y merman mucho su rendimiento. Cuando estamos muy cansados, sentimos tensión, irritabilidad y debilidad; además nos es difícil concentrarnos, pensar de modo coherente o trabajar bien.

Una fatiga excesiva predice con bastante certeza que la producción no tardará en mermar. En la mayoría de los trabajos físicos, los empleados señalan que se sienten más cansados al iniciar las labores, vuelven a sentirse así antes de la comida y hacia el final de la jornada.

La capacidad de ejecutar trabajos físicos varía mucho entre las personas. Estas difieren en su salud general y resistencia física, y estos factores influyen en la rapidez y eficiencia con que cumplen sus deberes. La edad es otro factor de importancia; los más jóvenes suelen conservar un alto rendimiento de esta índole. La dieta es una variable igualmente importante.

La gerencia puede adoptar diversas medidas para atenuar la fatiga fisiológica y psíquica. Para aliviar la última es preciso seleccionar bien los candidatos: deben ser muy sanos y estar en excelentes condiciones físicas, pues de lo contrario no podrán soportar las faenas tan duras del trabajo. Otra medida muy eficaz consiste en procurar que conserven un ritmo constante y gradual, en vez de esforzarse demasiado durante lapsos breves.

- ***Seguridad***

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas, técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

La seguridad en el trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

- Prevención de accidentes
- Prevención de robos
- Prevención de incendios

- ***Aire Contaminado***

La contaminación del aire se ha convertido en un problema cada vez mayor en los últimos años. Este tipo de contaminación atmosférica es un estresor que plantea problemas tanto físicos como psicológicos, pero también la calidad del aire en el sitio de trabajo es una condición que está muy relacionada con el problema más general de la contaminación ambiental.

Muchas empresas industriales producen derivados que contaminan el aire en torno de la instalación productora. Además de hacerlo durante la respiración, muchas sustancias pueden también entrar al cuerpo a través de la piel. El polvo del asbesto y el polvo del carbón que llevan a la enfermedad denominada “pulmones negros” pueden ser productores de fibrosis, y hay pruebas recientes que han vinculado a la inhalación del asbesto con cáncer.

Uno de los contaminantes del aire más comunes es el monóxido de carbono, que constituye una amenaza para los individuos que trabajan en talleres de reparación de autos, pasos a desnivel y muchos segmentos de la industria de la transportación.

Este conocimiento se está convirtiendo en un estresor de importancia para algunos. El trabajador puede experimentar estrés día a día, precisamente porque sabe que el asbesto al que se encuentra expuesto puede reducir notablemente la oportunidad de vivir una vida normal y saludable.

Cultura organizacional

La cultura es un concepto que inicialmente es estudiado por la antropología; bajo este contexto cultura, para Münch (1998) es el "conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad". La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad. De hecho, se debe diferenciar cultura organizacional desde el punto de vista antropológico del administrativo, García (1999) establece dicha diferencia: "La dimensión antropológica de análisis del comportamiento de los hombres de una corporación, de sus causas y manifestaciones, es decir, de la cultura como el conjunto de valores, creencias y formas de pensar que comparten los miembros de la corporación, genera un comportamiento particular en los miembros de la misma, y su cultura se manifestará en forma diferente a la de las demás corporaciones. En esta dimensión, la cultura es un plano de lectura de lo que ocurre en una empresa, es explicarse cuál es la cultura, cómo ocurren las cosas y por qué. Por sumarte, la dimensión de la Administración, que corresponde a la forma de diseñar el proceso de dirección y organización de la empresa, tanto con su entorno como con su propia organización interna, es decir, de acuerdo con la cultura que hayan desarrollado y compartido, la forma de dirigirse de organizarse en la empresa, tanto interna como externamente, será particular y diferente a la de otra empresa". Para Münch (1998) La cultura organizacional forma parte de un macrosistema cultural que es la sociedad, el país o la región en el que está inmerso, el cual se constituye por una serie de valores que interactúan con los valores de las organizaciones Para Münch (1998) cultura organizacional "es el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización;

en otras palabras, es una forma de vida de una organización" Davis y Newstrom (1998) la definen como "el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización" Robbins (1999) señala que cultura organizacional "se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras" Por su parte, García (1999) señala que para comprender la cultura de una empresa, por lo menos hay que considerar tres niveles que son: la cultura del entorno en el que opera, la cultura de la empresa tomada como entidad y las subculturas de la empresa. García (1999) analiza el desarrollo de la cultura organizacional desde cinco enfoques diferentes:

- Un primer enfoque se caracteriza por destacar que la cultura organizacional es lo que los integrantes del grupo comparten; sus puntos comunes, como los valores y creencias a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.
- Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción.
- Un tercer enfoque posee como punto en común señalar a los fundadores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y comparten, y de esta forma cultivan con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la organización.
- El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse del grupo ante la sociedad.
- El último enfoque es aquel en el que la cultura ha sido referida como el 'software' de la empresa o como el 'logical' que sirve como patrón mental que constituye y legitima las actividades de la organización.

Tanto Münch (1998) como García (1999) sostienen que la cultura está compuesta por una serie de manifestaciones:

- Conceptuales o simbólicas: La filosofía, que refleja el ideal que se pretende alcanzar; símbolos, que son la disposición física de la corporación.
- Manifestaciones conductuales. El lenguaje: está conformado por palabras, expresiones, modismos, giros y claves que utilizan las personas para comunicarse verbalmente y que cada organización desarrolla su manera particular de comunicación.
- Manifestaciones estructurales: Son aquellas con las que de una manera directa pretende asegurarse el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Manifestaciones materiales: Son todos los recursos físicos que desarrolla la organización, con los cuales se apoya para llevar a cabo sus diferentes actividades y que los conserva lo mejor posible.

Robbins (1999) señala la manera por la cual se puede interpretar la cultura de una organización:

- Observación del ambiente físico. Se debe poner atención a los signos, las fotografías, estilo de vestir, largo del cabello, proporción entre las oficinas y el mobiliario.
- Reunión con algún directivo. Se debe fijar con qué persona se reunió a la hora de la entrevista, estuvo solo o con otros colegas del supervisor, en qué grado las personas diferentes de su supervisor inmediato influyen en la decisión de contratarlo.

- Descripción del estilo de la gente con la que se entrevistó. ¿Fue formal o informal, casual?
- Reglas de la organización
- Antecedentes de la organización y sus fundadores
- Método de integración de los nuevos colaboradores
- Definición de éxito del jefe de la oficina
- Forma de compensar a los colaboradores
- En términos generales la forma de trabajar en la organización

Hernández (1994) considera que pese al avance del pensamiento administrativo en lo general y en la administración del factor humano en lo particular, en la mayoría de las empresas todavía prevalece la doctrina de Frederick W. Taylor: tratar al empleado como parte de la maquinaria, "cero creatividad", control excesivo y una supervisión proteccionista.

Es necesario que exista un proceso de cambio y transformación en las empresas; un punto inicial para lograrlo es identificar y medir el nivel del clima organizacional que impera en las organizaciones.

Desempeño de trabajadores

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.

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.

Concepto.- Es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional.

Factores psicosociales en el trabajo

Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores ha sido a través del concepto de estrés.

Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provocan la acción de

factores psicológicos y sociales negativos. Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido aumentando día con día, estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como también los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera como influyen en el bienestar físico y mental del trabajador. Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Por ello, el clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores.

En la actualidad se producen acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción que afectan consecuentemente a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés.

Otros factores externos al lugar de trabajo pero que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador se derivan de sus circunstancias familiares o de su vida privada, de sus elementos culturales, su nutrición, sus facilidades de transporte, la vivienda, la salud y la seguridad en el empleo.

Algunos de los principales factores psicosociales que con notable frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral se señalan a continuación:

Definitivamente la evaluación de la presencia, el grado de participación de estos factores y sus efectos sobre la población trabajadora, dependerá de la capacidad del Departamento de Recursos Humanos en el Trabajo, de sus habilidades y de los recursos con que cuente para el monitoreo de las situaciones de estrés laboral en determinado centro de trabajo.

Evaluación del desempeño

La evaluación de una persona en una empresa hoy día es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto.

La evaluación influye en el DESEMPEÑO LABORAL y brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la empresa.

Una forma de medida del desempeño laboral en el recurso humano es importante ya que busca la ocupación del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros en las diferentes tareas que realiza dentro de la empresa. Es importante tener en cuenta que en un desempeño influyen factores como la motivación y el ambiente cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una evaluación si se obtiene un rendimiento bajo del empleado ya que puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez un falta de cooperación esto depende más bien del cargo que desempeño.

Una evaluación trae consigo beneficios tanto para el individuo como para la empresa entre los cuales se encuentran:

Empresa

1. Señalar con claridad sus obligaciones
2. Controlar el trabajo
3. Establecer normas
4. Incluir a otros empleados a la solución de problemas y aumentar su potencial

Individuo

1. Conocer las medidas que debe tener en cuenta para que su desempeño sea mejor
2. Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- Mejora el Desempeño
- Establece Políticas de compensación
- Determinar quienes reciben aumentos o promociones
- Decisiones de Ubicación

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano.

Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas

Nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los

empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos; manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Se debe mencionar también El dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un

papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata.

"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho -continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

Capacitación del Personal

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su **nivel de vida** ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su **productividad**: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la **calidad** de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Cómo beneficia la capacitación al personal:
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales)

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos para que exista un buen desempeño por parte de los trabajadores. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue

habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

Solana (1973) afirma que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

Condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados

La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

Consiste en aumentar el desempeño laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.
- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.

- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

El enriquecimiento del trabajo

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

La adecuación persona /puesto de trabajo

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo para así obtener un buen desempeño del mismo.

La participación y delegación

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

El reconocimiento del trabajo efectuado

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta

situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores y perjudicar el desempeño.

Motivación

- ***Teorías de la motivación laboral***

Existen 2 tipos de teorías, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso; (de momento sólo las vamos a nombrar escuetamente).

Las centradas en el contenido son:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow; que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo
- Necesidades aprendidas de McClelland; que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.
- Modelo Jerárquico de Alderfer; basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal.
- Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.

Las centradas en el proceso:

- Teoría de la equidad de Adams; sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).
- Teoría de las expectativas de Vroom; que se basa en dos premisas:

1-Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas.

2-Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

- Teoría del esfuerzo de Skinner; se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa.
- Teoría del establecimiento de metas; el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.
- Motivación intrínseca y extrínseca.

CUADRO N° 1

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA
Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.	Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa

Elaborado por: Mayra Sánchez

Motivación a los empleados

Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

Hay distintos sistemas de motivación que se utilizan en la actualidad.

Modelo de Expectativas (Vroom)

La motivación es producto de 3 factores:

- 1) Valencia (que tanto se desea una recompensa).
- 2) Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso).
- 3) Instrumentalidad (Medios y Herramientas) (la estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa).

- ***Valencia***

Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, esta condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas.

La valencia puede ser negativa o positiva, con un rango entre -1 y $+1$.

- ***Expectativa***

Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades (Valor entre 0 y 1).

Aumenta la evaluación de la expectativa la auto eficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenómeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).

- ***Instrumentalizad***

El empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensas. (Valor entre 0 y 1). Si evalúa que las promociones son en base al desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta.

Como funciona el modelo:

La combinación de estos 3 elementos produce la motivación, en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

Cuando la valencia es negativa, se habla de evitación, el empleado quiere evitar conseguir algo. Y la fuerza del comportamiento para evitar algo depende de los otros factores.

Según este modelo, entonces, hay dos caminos posibles a fin de motivar a una persona:

- 1) Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas
- 2) Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas.

El papel de la Percepción

La reacción ante las recompensas se filtra por la percepción de cada persona, que es la visión del mundo que esta tiene y que está fuertemente influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar en base a afirmaciones racionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a como ven los hechos y no como a los ve la gerencia. Siempre se debe motivar en base a las necesidades de los empleados, pues es muy difícil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan.

El impacto de la Incertidumbre

La conexión entre esfuerzo y recompensa final es incierta. El empleado no está seguro si recibirá finalmente la recompensa y por otra parte hay resultados primarios y secundarios a su acción que también son inciertos pues dependen de otros.

Contribuciones y Limitaciones del Modelo

1. Contribuciones: es una valiosa herramienta para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. Presenta a las personas como seres pensantes cuya percepción, ideas y estimaciones de probabilidad tienen poderoso efecto en su conducta. El modelo valora la dignidad humana.

2.Limitaciones: No ha sido probado del todo aun. No hay mediciones confiables de los 3 elementos. Necesita ser mas completo.

El Modelo de Expectativas se relaciona bien con el Modelo de CO.

Modelos de Comparación:

Se basan en que los individuos interactúan con otro y están constantemente haciendo comparaciones.

Modelo de Equidad:

A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo.

La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas.

CUADRO N° 2

Rendimiento	Aportaciones
Sueldo y beneficios Recompensas sociales Recompensas psicológicas	Esfuerzo en el trabajo Educación Antigüedad Desempeño Dificultad del trabajo Otros

Elaborado por: Mayra Sánchez

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa
- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad tratara de restaurar el balance perdido.

Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

CUADRO N° 3

Tipo de reacción	Recompensa Excesiva	Poca Recompensa
Externa / Física	Trabajar más intensamente	Trabajar menos
Externa / Psicológica	Subestimar la recompensa	Sobreestimar la recompensa
Interna / Física	Alentar a la persona de referencia a obtener mas	Negociar para obtener mas; renunciar probablemente
Interna / Psicológica	Cambio de persona de referencia	Cambio de persona de referencia

Elaborado por: Mayra Sánchez

Implicaciones del Modelo:

Debe recordar a los gerentes que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad (Sensibilidad para la equidad). Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas. El identificar en que categoría entra cada empleado puede ayudar al gerente a predecir quien experimentara desigualdad y que tan importante seria eso para afectar su comportamiento y desempeño.

El modelo de Equidad se asocia al de Expectativas pues ambos se basan en la percepción.

Modelo de Atribución:

La atribución es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás. El modelo plantea la idea de que si es posible entender la forma en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se tendrán mejores posibilidades de predecir y afectar su comportamiento.

Las personas según el modelo pueden atribuir las causas de su desempeño a características personales o situacionales (el ambiente). Por otro lado, estos

factores pueden ser estables o inestables. Se genera así una matriz de cuatro combinaciones que corresponden a posibles explicaciones sobre el desempeño del empleado en su trabajo.

CUADRO N° 4

Estable	Habilidad	Dificultad
Inestable	Esfuerzo	Suerte
	Personal	Circunstancias

Elaborado por: Mayra Sánchez

Al evaluar el desempeño propio o el de alguien más, las personas tienden a sobreestimar la influencia de los rasgos más personales cuando evalúan sus propios éxitos y a atribuir los logros de otros a factores circunstanciales. El proceso es inverso en el caso de los fracasos.

Además el estrés laboral perjudica el desempeño de la organización porque:

Disminuye:

- La motivación
- La creatividad
- La productividad
- La innovación
- La colaboración
- El compromiso con los objetivos de la organización

Aumenta:

- Los errores
- Los conflictos
- El ausentismo
- Las tardanzas
- El cambio de personal
- Los gastos médicos
- Las quejas

- Los litigios

Sistemas Nuevos de Producción:

Un sistema de producción flexible (en inglés, FMS) consiste en instalaciones (máquinas, manipuladores de carga y descarga, etc.) totalmente controladas por un ordenador central, de modo que la instalación pueda funcionar sin atención de personal. Este sistema de producción es sumamente caro y se utiliza en muy contadas situaciones.

Función de producción de una empresa

Puede definirse como el proceso de transformación de los factores que ella toma de su entorno, en productos que generan valor agregado. Todo proceso de producción puede subdividirse en tres fases:

- **Insumos:** implica la adquisición, recepción y almacenamiento de materias primas. Pueden ser materiales o personas.
- **Procesos:** Conjunto de operaciones a través de las cuales los factores se transforman en productos. Incluye planta, maquinaria y trabajo. Es decir, la tecnología de los activos productivos de materiales indirectos y el conocimiento.
- **Productos:** Bienes físicos y/o servicios entregados del productor al consumidor.

Elementos de la producción

Los elementos de producción están conformados por :

- **Capital**

En sistema de producción el capital es el que designa un conjunto de bienes y una cantidad de dinero de los que se puede obtener, en el futuro, una serie de ingresos. En general, los bienes de consumo y el dinero empleado en satisfacer las necesidades actuales se representan en los sistemas de producción.

Por lo tanto, una empresa considerará como capital la tierra, los edificios, la maquinaria, los productos almacenados, las materias primas que se posean, así como las acciones, bonos y los saldos de las cuentas en los bancos. No se consideran como capital, en el sentido tradicional, las casas, el mobiliario o los bienes que se consumen para el disfrute personal, ni tampoco el dinero que se reserva para estos fines.

Se pueden distinguir varias clases de capital. Una clasificación muy común distingue entre capital fijo y capital circulante. El capital fijo incluye medios de producción más o menos duraderos, como la tierra, los edificios y la maquinaria.

El capital circulante se refiere a bienes no renovables, como las materias primas o la energía, así como los fondos necesarios para pagar los salarios y otros pasivos que se le puedan exigir a la empresa. La cuantía de los rendimientos depende de las ganancias de productividad resultantes del aumento de capital utilizado en el proceso productivo. Estos aumentos de capital alargan el proceso de producción (en lugar de producir bienes de consumo hay que esperar a terminar de producir los bienes de capital: maquinaria, etcétera), por lo que aumenta el tiempo necesario para obtener rendimientos.

Por lo tanto, se considera que la cantidad de dinero que se ahorra, y en consecuencia la cantidad de capital creado, dependían del equilibrio entre el deseo de una satisfacción inmediata, derivada del consumo presente, y el deseo de obtener ganancias en el futuro, derivadas de un proceso de producción más largo.

- **Mano de obra**

En los sistemas de producción es necesaria la mano de obra como un elemento fundamental de la producción, igualmente es el esfuerzo humano realizado para asegurar un beneficio económico en la organización.

En la industria, la mano de obra tiene una gran variedad de funciones, que se pueden clasificar de la siguiente manera: producción de materias primas, como en la minería y en la agricultura; producción en el sentido amplio del término, o transformación de materias primas en objetos útiles para satisfacer las necesidades humanas; distribución, o transporte de los objetos útiles de un lugar a otro, en función de las necesidades humanas; las operaciones relacionadas con la gestión de la producción.

- **Materiales**

En el sistema de producción utiliza materiales para desarrollar su función esencial, la de transformación de insumos para obtener bienes o servicios; Cada operación del proceso requiere materiales y suministros a tiempo en un punto en particular, el eficaz manejo de materiales. Se asegura que los materiales serán entregados en el momento y lugar adecuado, así como, la cantidad correcta. El manejo de materiales debe considerar un espacio para el almacenamiento.

El manejo de materiales puede llegar a ser el problema de la producción ya que agrega poco valor al producto, consume una parte del presupuesto de manufactura. Este manejo de materiales incluye consideraciones de movimiento, lugar, tiempo, espacio y cantidad. El manejo de materiales debe asegurar que las partes, materias primas, material en proceso, productos terminados y suministros se desplacen periódicamente de un lugar a otro.

En una época de alta eficiencia en los procesos industriales las tecnologías para el manejo de materiales se han convertido en una nueva prioridad en lo que respecta al equipo y sistema de manejo de materiales. Pueden utilizarse para incrementar la productividad y lograr una ventaja competitiva en el mercado. Aspecto importante de la planificación, control y logística por cuanto abarca el manejo físico, el transporte, el almacenaje y localización de los materiales.

Clima organizacional

- **Definición de clima organizacional**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de

Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

- **Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Funciones del clima organizacional

1. Desvinculación

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

2. Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

3. Esprit

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

2.6 HIPÓTESIS

El estrés influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Sualupell Curtiduría Suárez S.A.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrollará dentro del paradigma crítico propositivo porque diagnóstica, analiza la situación actual del problema para proponer una solución al problema existente y cumplir con el aspecto propositivo que va más allá del diagnóstico y el análisis.

El trabajo de investigación se enmarca dentro del paradigma cualitativo porque busca la comprensión de los fenómenos sociales (trabajo), ya suma una realidad dinámica y cuantitativa por cuanto los datos obtenidos en la investigación serán procesados estadísticamente.

3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Campo.- se aplica la investigación de campo para determinar los problemas en el lugar donde se producen los hechos, fenómenos, y acontecimientos naturales y sociales.

Aplicada.- esta investigación busca resolver problemas prácticos.

Bibliográfica.- se fundamenta en la revisión de fichas bibliográficas, en libros, documentos, revistas, Internet, etc.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Delimitación.- el universo de estudio de la presente investigación está conformada por directivos y trabajadores de la empresa “SUALUPELL CURTIDURÍA SUÁREZ S.A.” que se encuentra detallado en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 5

Población	Muestra	%
Trabajadores	35	87.50%
directivos	5	12,50%

Elaborado por: Mayra Sánchez

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable independiente: El estrés laboral

CUADRO N° 6

Concepto	Categoría	Indicadores	Ítems
Es la respuesta fisiológica o psicológica del individuo ante un agente negativo derivado directamente del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta fisiológica • Respuesta psicológica • Agentes negativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas digestivos • Respiratorios • circulatorios • Agotamiento emocional • Olores malos • Ruido • Polvo • Químicos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El ambiente físico en el trabajo le ocasiona estrés? • ¿Se siente emocionalmente agotado por su trabajo? • ¿Siente que trabajar con cuero le ocasiona estrés? • ¿En su trabajo está expuesto a riesgos laborales como: ruido, polvo, químicos, etc?

Elaborador por: Mayra Sánchez

Variable dependiente: El desempeño de los trabajadores

CUADRO N° 7

Concepto	Categoría	Indicadores	Ítems
Son las acciones o comportamientos observados en los empleados en su actividad laboral.	<ul style="list-style-type: none">• Acciones o comportamientos• Actividad laboral	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo• Aburridas• Rutinarias	<ul style="list-style-type: none">• ¿El estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo?• ¿Las actividades en mi trabajo son aburridas y rutinarias?

Elaborador por: Mayra Sánchez

3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTACIÓN

Para la recolección de información se aplicará las técnicas de observación, encuesta y cuestionario.

CUADRO N° 8

Preguntas básicas	Información
1.- ¿Para qué?	Para comprobar los objetivos de la investigación y la hipótesis.
2.- ¿De que personas u objeto?	Directivos y trabajadores de la empresa “SUALUPELL CURTIDURÍA SUÁREZ S.A.”
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Sobre el estrés laboral y el desempeño de los trabajadores
4.- ¿Quién o quiénes?	Mayra Sánchez Cortés
5.- ¿Cuándo?	Marzo – Mayo 2009
6.- ¿Dónde?	En la provincia de Tungurahua Cantón Ambato Parroquia Izamba.
7.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
8.- ¿Con qué?	A través de cuestionarios (papel y lápiz)
9.- ¿En qué situación?	Ambiente favorable

Elaborador por: Mayra Sánchez

3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos (en bruto) se transformaron siguiendo ciertos procedimientos:

- Limpieza de datos
- Codificación
- Tabulación
- Análisis e interpretación
- Verificación de hipótesis
- Conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Luego de aplicar las encuestas se procedió a realizar el análisis y la respectiva interpretación de los resultados obtenidos.

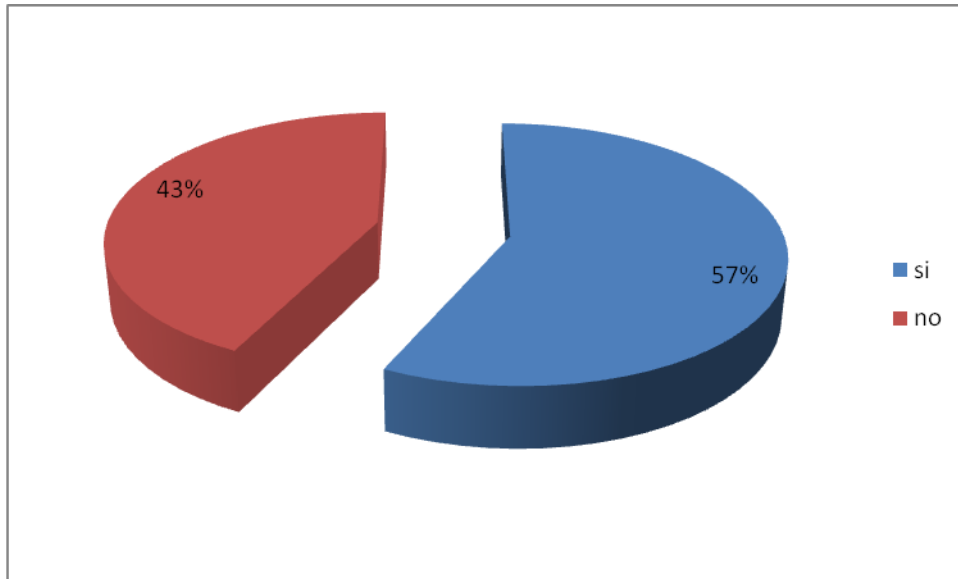
Los resultados se expresan en cuadros explicativos y gráficos estadísticos que facilitan una adecuada lectura de la misma y fácil comprensión de la problemática que es objeto de la presente investigación.

1. ¿Se siente emocionalmente agotado por su trabajo?

CUADRO N° 9

Si	no
24	16

GRAFICO N° 4



Elaborado por: Mayra Sánchez

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la primera pregunta; que está basada en el agotamiento por su trabajo, el 57% (24 personas) tiene una respuesta afirmativa por lo que el 43% (16 personas) consta con una respuesta negativa.

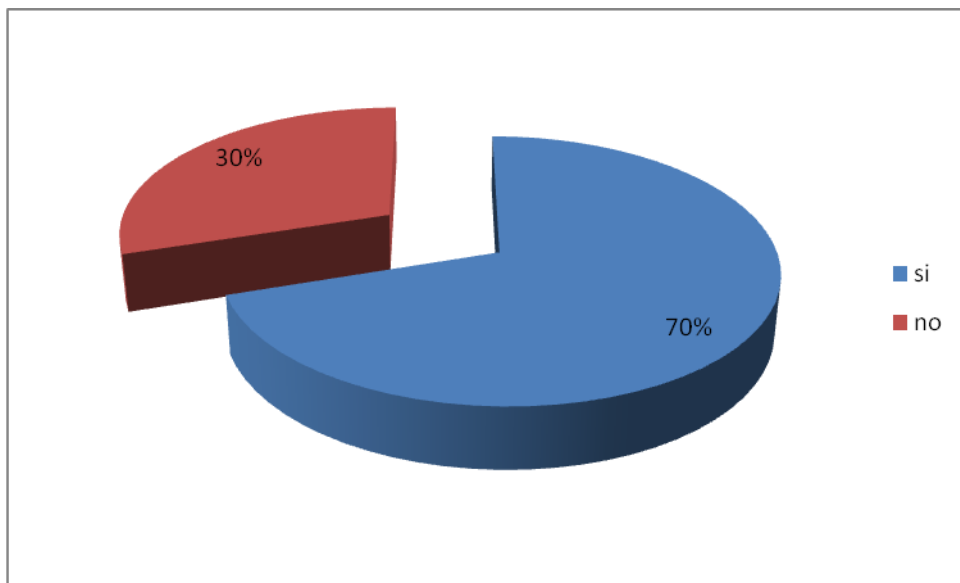
Lo anterior determina que más de la media población labora en un estado de agotamiento que a lo largo del tiempo afecta a las actitudes, al estado de ánimo y a la conducta general además perjudica directamente a la producción laboral, consecuentemente al nivel de competitividad de la empresa.

2. ¿Siente que trabajar con cuero le ocasiona estrés?

CUADRO N° 10

Si	no
28	12

GRAFICO N° 5



Elaborado por: Mayra Sánchez.

Análisis e Interpretación:

La segunda pregunta se basa en la manipulación del cuero y su efecto en el obrero y por lo que podemos observar en el cuadro de resultados, a un 70% (28 personas) le afecta al trabajar con cuero provocándole estrés, y al 30 % (12 personas) no le da problema al momento de la manipulación.

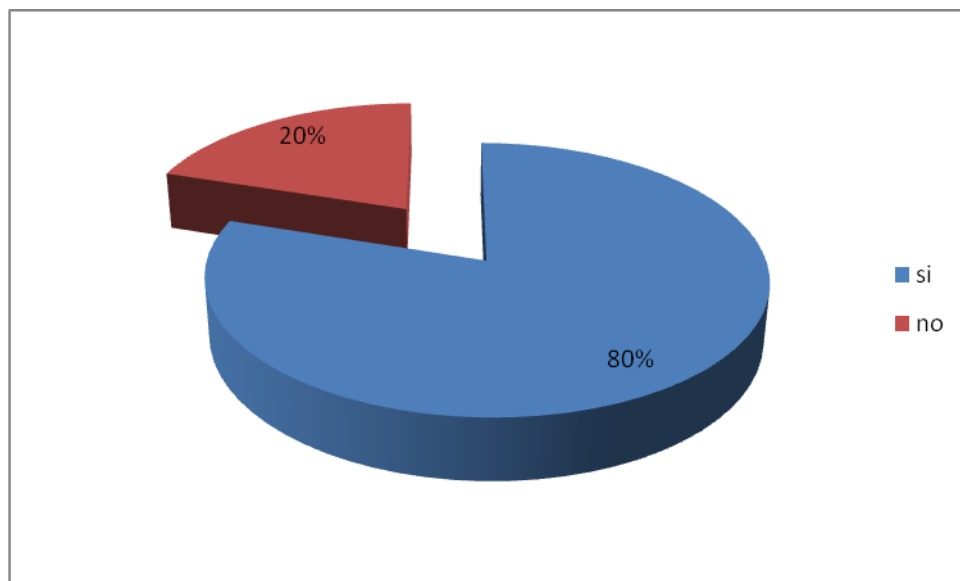
Los resultados nos permiten apreciar que una de las causas para que el Talento Humano se encuentre con altos niveles de estrés es la falta de protección a nivel de seguridad industrial, razón por la cual los olores que desprende el cuero y su transformación son estresantes.

3. ¿El ambiente físico en el trabajo le ocasiona estrés?

CUADRO N° 11

si	no
32	8

GRAFICO N° 6



Elaborado por: Mayra Sánchez

Análisis e Interpretación:

El espacio físico es un factor muy importante para que; al momento en que el obrero se desempeñe laboralmente, sea un proceso satisfactorio, porque lo que podemos observar lo contrario en la pregunta #3; a un 80% (32 personas) de los obreros les ocasiona estrés en el espacio físico.

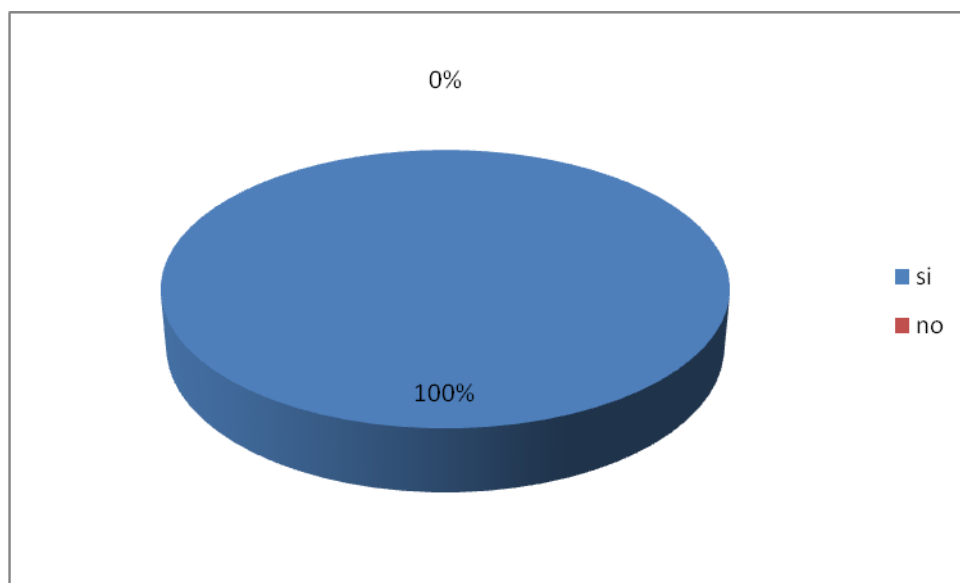
Lo que quiere decir que no existe mucha organización en la distribución de maquinaria y en el proceso de producción, lo cual perjudica directamente en la realización eficiente de las actividades.

4. ¿En su trabajo está expuesto a riesgos laborales como: ruido, polvo, químicos, etc?

CUADRO N° 12

si	no
40	0

GRAFICO N° 7



Elaborado por: Mayra Sánchez

Análisis e Interpretación:

Debido al tratamiento especial que se le debe dar al cuero, todo el personal esta expuesto a diferentes tipos de químicos, ruido, polvo, etc, considerando que a cada obrero le puede afecta de diferente manera, todo el personal, es decir el 100% (40 personas) le afectan estos factores

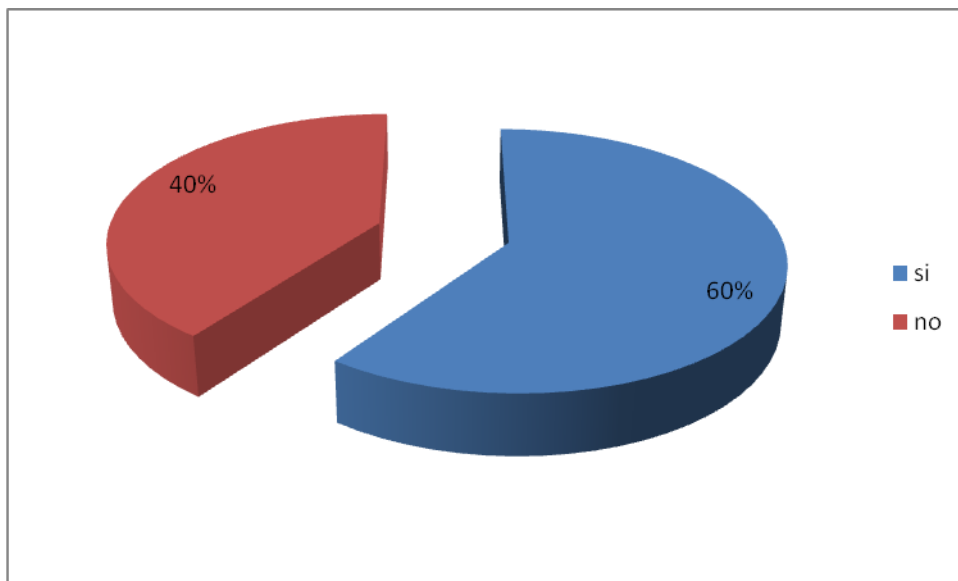
Los porcentajes anteriores nos visualiza, que la totalidad de los trabajadores están recibiendo la estimulación negativa de ruido, polvo, agentes químicos, que deben estar afectando tanto en su salud física y psicológica.

5. ¿Las actividades en mi trabajo son aburridas y rutinarias?

CUADRO R N° 13

si	no
24	16

GRAFICO N° 8



Elaborado por: Mayra Sánchez

Análisis e Interpretación:

La pregunta # 5, se basa en el aburrimiento y la rutina laboral, por lo que a un 60% (24 personas), le parece aburrido y rutinario, que tal vez sean las personas que trabajan por mucho más tiempo en la empresa, y por lo contrario a un 40% (16 personas), no le parece aburrido, ni rutinario.

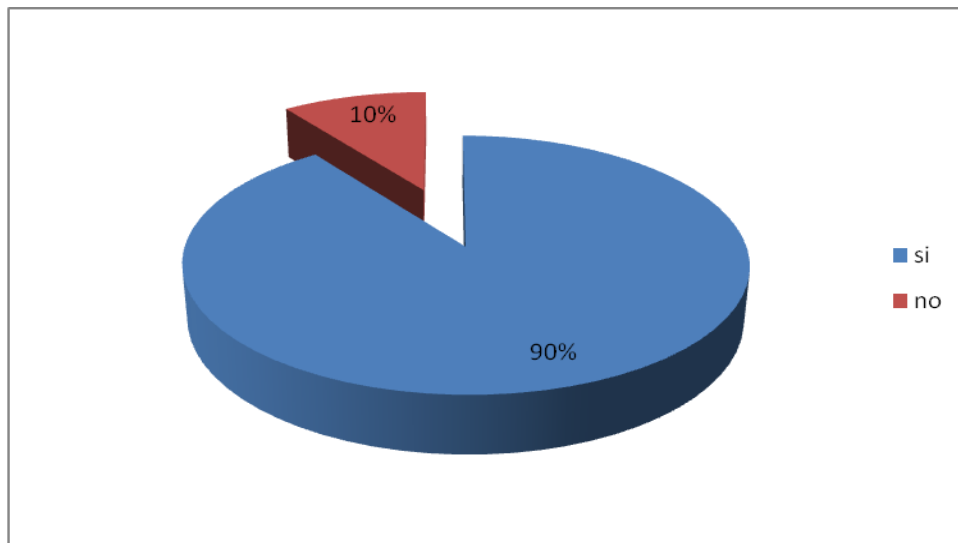
La mayoría de trabajadores expresan estar trabajando en un ambiente aburrido y rutinario que seguramente es determinado por el estrés, al mismo tiempo que debe constituir una causa para el mismo.

6. ¿El estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo?

CUADRO N° 13

Si	no
36	4

GRAFICO N° 9



Elaborado por: Mayra Sánchez

Análisis e Interpretación:

Como podemos observar en el gráfico el 90% (36 personas) piensan que el estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo mientras que el 10% (4 personas) piensan que no influye por lo que podemos darnos cuenta que existe un alto porcentaje del personal que consideran al estrés un factor importante.

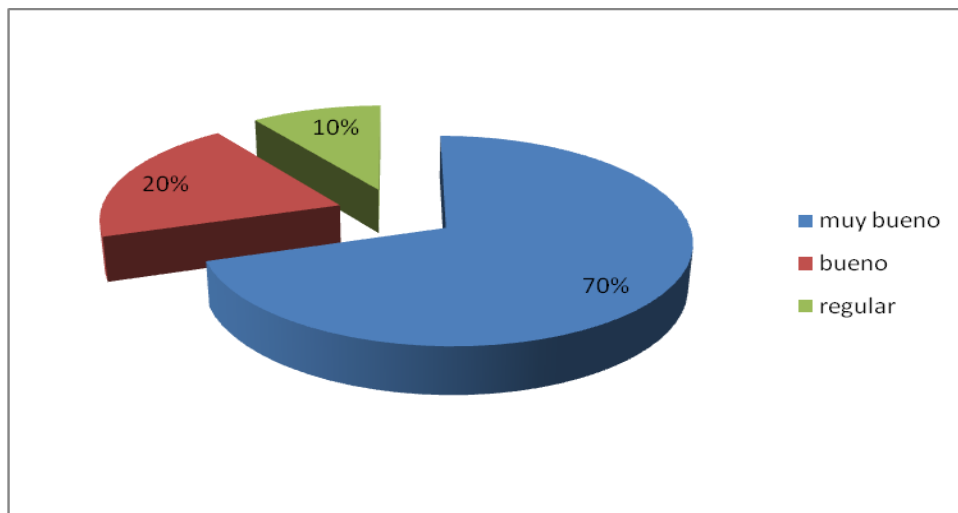
Por lo que podemos darnos cuenta existe un alto porcentaje del personal que consideran al estrés como un factor que influye en el desempeño de su trabajo, que como es lógico, determinará una repercusión negativa en el desempeño de sus actividades y por ende se ve reflejado en la producción de la empresa.

7. Considera que su desempeño en el trabajo es:

CUADRO N° 14

muy bueno	bueno	regular
28	8	4

GRAFICO N° 10



Elaborado por: Mayra Sánchez

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a como los trabajadores de la empresa Sualupell Curtiduría Suárez S.A. consideran su desempeño obtuvimos los siguientes resultados: el 70% (28 personas) consideran que su trabajo es muy bueno, 20% (8 personas) consideran que su trabajo es bueno, 10% (4 personas) consideran que su trabajo es regular lo cual indicaría que la mayor parte de los trabajadores realizan un trabajo óptimo, pero podemos darnos cuenta por las otras preguntas que en realidad el desempeño no es tan bueno por diferentes factores que pueden influir en el mismo.

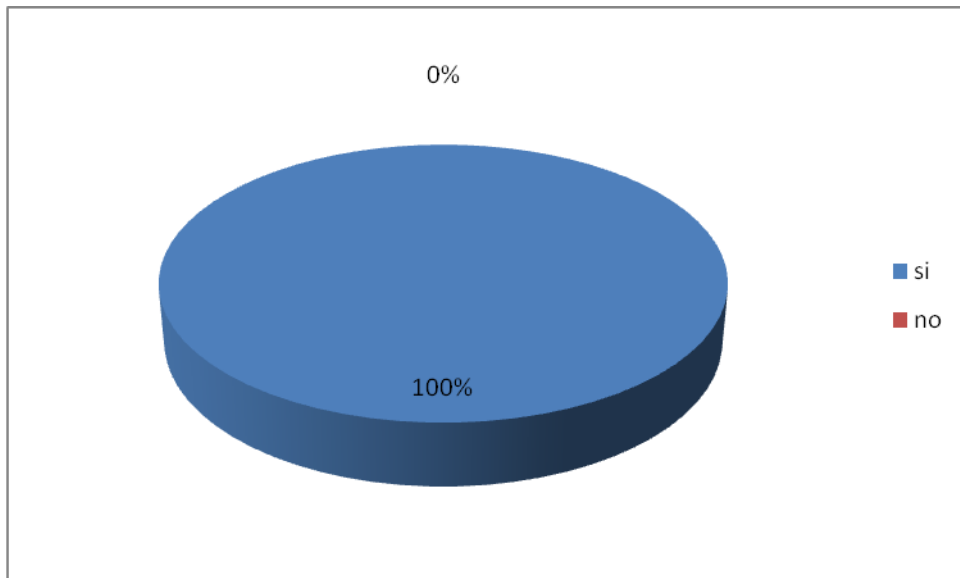
A lo anterior se puede aceptar de que exista un trabajo muy bueno y bueno pero que debe ser realizado por autoresponsabilidad y con el esfuerzo para realizarlo bien.

8. ¿La organización debería dar un taller para disminuir el estrés?

CUADRO N° 15

Si	no
40	0

GRAFICO N° 11



Elaborado por: Mayra Sánchez.

Análisis e Interpretación:

El 100% (40 personas) opinan que se debería dar un taller para disminuir el estrés dentro de la organización.

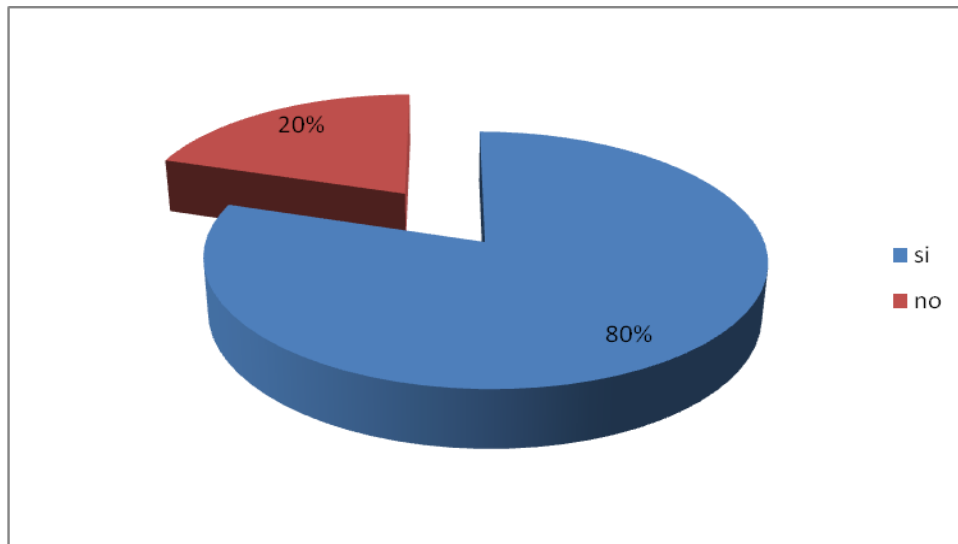
Los porcentajes nos muestran que los trabajadores en su totalidad piensan que se debe dar un taller para disminuir el estrés. Lo que justifica la propuesta planteada.

9. ¿Cree que con un taller de técnicas de relajación mejoraría su desempeño en el trabajo?

CUADRO N° 16

Si	no
32	8

GRAFICO N° 12



Elaborado por: Mayra Sánchez

Análisis e Interpretación:

Un 80% del personal de la empresa (32 personas) tienen una respuesta afirmativa mientras que el 20% (8 personas) tienen una respuesta negativa sobre si un taller de técnicas de relajación podría mejorar su desempeño en el trabajo.

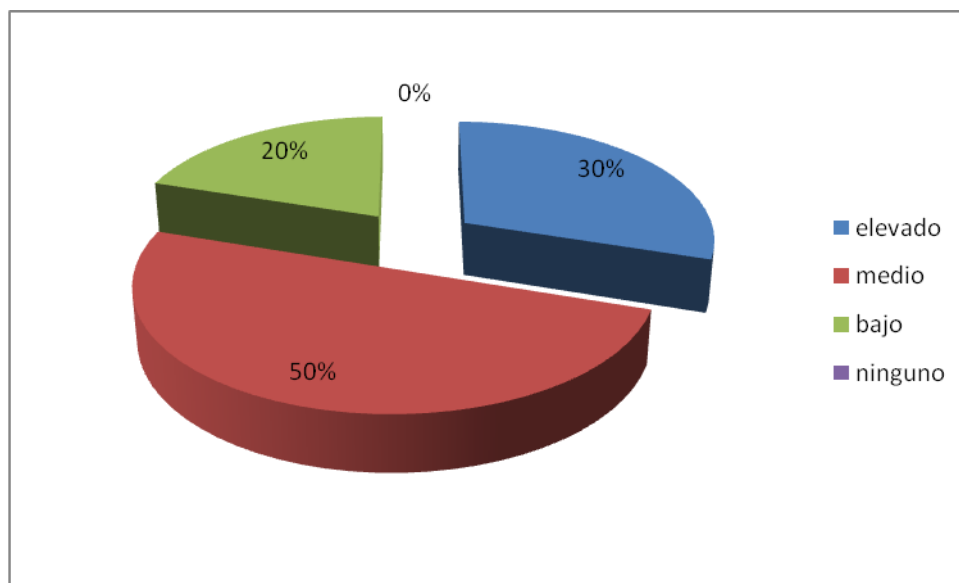
Por lo que podemos darnos cuenta la mayor parte del personal tiene una predisposición a la implementación de un taller de técnicas de relajación, el mismo que solucionaría el problema del bajo desempeño con un seguimiento de la efectividad de dicho taller.

10. Considera que el grado de estrés que ud. tiene es:

CUADRO N° 17

elevado	medio	bajo	ninguno
12	20	8	0

GRAFICO N° 13



Elaborado por: Mayra Sánchez.

Análisis e Interpretación:

En la última pregunta se han considerado 4 rangos de estrés; ninguno, bajo, medio y elevado, por lo que podemos ver de acuerdo de resultados el 50% (20 personas) consideran tener un nivel de estrés medio, 30% (12 personas) considera tener un nivel de estrés elevado, 20% (8 personas) considera tener un nivel de estrés bajo y ninguna persona dentro de la empresa opina no tener estrés.

Esta pregunta asevera la existencia del estrés en los trabajadores de la empresa en diferentes grados ya que influye: la personalidad, temperamento y carácter del talento humano para afrontar condiciones estresantes,

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis planteada en esta investigación fue: El estrés influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Sualupell Curtiduría Suárez S.A.

Los resultados alcanzados en la pregunta N|° 1 nos permiten identificar el nivel emocional de los trabajadores mismo que refleja notoriamente la despreocupación por el aspecto humano generando de esta manera un alto nivel de estrés.

La poca preocupación por el clima organizacional se hace notoria en la pregunta N° 3 cuando el trabajador expresa su descontento en este aspecto, razón por la cual no se siente identificado con la organización y el estar en ella significa solo un cumplimiento de un deber y no la necesidad de desarrollo y bienestar que debe tener el recurso humano para ser altamente productivo.

La encuesta se verifica con la pregunta No 10 que confirma la existencia del estrés aunque en diferente grado, en todos los trabajadores. Además con la pregunta # 6 se confirma que el estrés influye en el desempeño de sus actividades en su lugar de trabajo ya que tenemos 90% (36 personas) con respuestas afirmativas, razones mas que suficientes para afirmar que la hipótesis se ha comprobado.

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES:

1.- En nuestros días, 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.

2.- El estrés es un problema creciente, inhabilitante y con un coste personal, económico y social muy importante. Son numerosos los índices de ausentismo, la baja productividad en la empresa, los accidentes de los trabajadores y el bajo desempeño en el trabajo, que se refleja en la empresa en forma de pérdidas y gastos.

3.- El ambiente laboral en el que el personal realiza sus actividades esta favoreciendo al apareamiento de estrés condicionado por la presencia de factores inadecuados: de infraestructura, espacio físico, higiene, seguridad y condiciones ambientales.

4.- A cada persona le afecta de manera diferente el estrés, cada una de ellas tiene un patrón psicológico diferente que la hace reaccionar de forma diferente a las demás.

5.2 RECOMENDACIONES:

Al haberse identificado en el presente estudio la evidencia del estrés laboral en el personal de la empresa Sualupell Curtiduría Suárez S.A. se recomienda:

- 1.- Tomar medidas preventivas, como tomar en cuenta la seguridad industrial de la empresa, utilizando tapones para los oídos, mascarillas, guantes, mandiles, para su protección y así de esta manera evitar los posibles riesgos laborales.
- 2.- Fomentar la calidad de vida laboral, fortaleciendo las redes de comunicación organizacional, aumentando la participación en la toma de decisiones y de esta manera evitar trastornos de cualquier tipo a causa del estrés.
- 3.- Realizar una evaluación periódica al Personal que está más expuesto a factores de riesgo de estrés, para identificar casos de: ansiedad, depresión y frustración para brindar asistencia individual y en grupos de ayuda.
- 4.- Las personas que trabajan tienen límites que se debe aceptar, no existe la perfección sino las cosas bien hechas. El compañerismo y la solidaridad son muy importantes. Los compañeros pueden ayudar y orientar para afrontar la situación desde otro punto de vista. Las instituciones y los responsables de los equipos de trabajo deben promover la prevención del estrés laboral. Una empresa con trabajadores mentalmente sanos tendrá mayor productividad, menos ausentismo y menos conflictos laborales.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 TEMA: Taller de técnicas de relajación para disminuir el nivel de estrés de los trabajadores, y elevar el desempeño laboral.

6.2 DATOS INFORMATIVOS

6.2 1 Institución ejecutora:

Empresa Sualupell Curtiduría Suárez s.a.

6.2.2 Beneficiarios:

Los trabajadores de la Empresa Sualupell Curtiduría Suárez s.a.

6.2.3 Ubicación:

País: Ecuador

Ciudad: Ambato

Parroquia: Izamba

6.2.4 Equipo técnico responsable:

Mayra Sánchez Cortés

COSTOS:

CUADRO No 18

Materiales	Valor
	\$
Audiovisuales	45.00
Retroproyector	15.00
Pizarrón	10.00
Pliegos de cartulina	1.40
marcadores	3.00
Cartulinas individuales	0.80
lápices	0.80

Elaborado por: Mayra Sánchez

6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA:

Los resultados obtenidos en la investigación de campo, determinan la necesidad de estructurar y desarrollar una propuesta de solución al problema existente en la Empresa Sualupell Curtiduría Suárez S.A., en la cual, no se ha dado ningún taller de técnicas de relajación para disminuir el nivel de estrés de los trabajadores

6.4 JUSTIFICACIÓN:

El estrés se define como la respuesta automática y natural de nuestro cuerpo ante situaciones que nos resultan amenazadoras y/o desafiantes. Es denominada la enfermedad del siglo XXI, debido a que en la actualidad vivimos en un mundo lleno de exigencias externas y autoexigencias que provocan la permanencia de la respuesta de estrés en el organismo de las personas, induciendo alteraciones emocionales, cognitivas y fisiológicas.

La necesidad de una propuesta de un taller de técnicas de relajación responde a los resultados encontrados en la población investigada; ya que se encontró un alto índice de estrés, los cuales deben ser atendidos tomando en cuenta que con una intervención eficaz se pretenderá disminuir esta problemática; el área de prevención es parte importante, y para ello debe educarse a la población, con el objeto de evitar padecimientos que pueden presentarse, y/o desarrollarse mas adelante; de no trabajar en torno a la problemática probablemente alcanzarían niveles severos que incapaciten a los empleados para un buen desempeño y desarrollo de las diferentes áreas de su vida (personal, sociales y familiares)

Asimismo la importancia de un trabajo preventivo enfocado en el estrés de los empleados; traerá grandes beneficios para la institución, ya que a mejor salud mental, mejor calidad de vida y esto se verá reflejado en el desempeño laboral al igual que en sus propias áreas deficitarias.

6.5 OBJETIVOS:

6.5.1 OBJETIVO GENERAL:

Disminuir el nivel de estrés en los trabajadores de la empresa SUALUPELL CURTIDURÍA SUÁREZ S.A. en la ciudad de Ambato, para mejorar su desempeño laboral.

6.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Crear un ambiente positivo para el desarrollo del desempeño laboral
- Por medio de técnicas especiales disminuir el nivel de estrés
- Disminuir los efectos del estrés del personal con técnicas de relajación.

6.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD:

Es posible realizar el taller de técnicas de relajación para disminuir el nivel de estrés de los trabajadores, ya que existe el apoyo de la empresa, colaboración de los directivos, trabajadores, recursos económicos, tecnológicos, tiempo y bibliografía necesaria.

6.7 FUNDAMENTACION TEÓRICA:

Tratamiento del Estrés Laboral

El tratamiento al estrés laboral deberá siempre dirigirse a erradicarlo a través de controlar los factores o las fuerzas causales del mismo.

La prevención y atención del estrés laboral constituyen un gran reto, los criterios para contrarrestarlo deberán ser organizacionales y personales.

Los profesionales afines, deben vigilar a los gerentes y empleadores generalmente buscan resolver el problema de los trabajadores en forma individual, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los trabajadores.

La empresa debe buscar anticipar la situación y aplicar medidas efectivas, la prevención primaria es un objetivo primordial, las acciones eficaces han demostrado éxito económico en las empresas, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores disminuyendo las enfermedades, reduciendo el ausentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.

Estrés Laboral

Es la acomodación de una persona a situaciones nuevas y su respuesta inespecífica y estereotipada a todos los estímulos que trastornan su equilibrio.

- **Concepto de Estrés Laboral:**

Se sujeta a este esquema pero en relación a las exigencias de trabajo. Además de las actitudes que desarrollamos en relación con la organización donde trabajamos. Y no son las mejores cuando las condiciones y ambiente de trabajo nos resultan desfavorables; entre ello incertidumbre laboral, competencia feroz, trabajar bajo presión, malas condiciones de trabajo, otros.

- **Medidas que deben tomarse con respecto al Estrés:**

- Identificar que me produce estrés
- Tomar medidas oportunas
- Mejorar hábitos de trabajo diario
- No olvidarnos de nosotros mismos
- Romper rutinas diarios de trabajo
- Control del régimen alimenticio
- Hábitos adecuados den el dormir
- Ejercicios de relajación

Técnicas de prevención del Estrés Laboral

Cada vez más personas están utilizando para controlar sus emociones. Buscando un mayor bienestar físico; las estudios demuestran que la ventaja del uso de técnicas crece considerablemente

Las siguientes son algunas técnicas que utilizan los profesionales expertos en psicología laboral para afrontar y superar el estrés:

- **Técnicas respiratorias:** muy útiles en los procesos de ansiedad, hostilidad, resentimiento, tensión muscular, fatiga y cansancio crónico.
- **Técnicas de relajación progresiva:** son útiles en la ansiedad, depresión, impotencia, baja autoestima, fobias, miedos, tensión muscular, hipertensión, cefaleas, alteraciones digestivas, insomnio, tics, temblores, etc.

- **Técnicas de auto-hipnosis:** altamente eficaces en cefaleas, dolores de cuello y espalda, alteraciones digestivas como el colon irritable, fatiga, cansancio crónico, insomnio, trastornos del sueño.
- **Técnicas de entrenamiento autógeno:** útiles en tensión muscular, hipertensión, alteraciones digestivas, fatiga, cansancio crónico, insomnio y otras alteraciones del sueño.
- **Técnicas de detención del pensamiento:** útiles en ansiedad ante situaciones concretas, fobias, miedos, obsesiones, pensamientos indeseados.
- **Técnica del rechazo de ideas absurdas:** Se utiliza en procesos ansiosos generalizados, depresión, desesperanza, impotencia, baja autoestima, hostilidad, mal humor, irritabilidad, resentimiento, etc.
- **Técnicas de afrontamiento de problemas:** utilizadas en fobias y miedos y en ansiedad ante situaciones determinadas.
- **Técnica de afrontamiento asertivo:** técnicas utilizadas en obsesiones, pensamientos indeseados, en problemas de comunicación y ansiedad ante situaciones personales.
- **Técnicas de biorretro-alimentación:** efectivas en procesos ansiosos generalizados, tensión muscular, hipertensión, cefaleas, dolores de cuello y espalda, espasmos musculares, tics, temblores, etc.

Ejercicios de relajación:

1. Póngase en una posición cómoda. Cierre los ojos, si lo desea.
2. Tome una respiración profunda, sujétela, déjela ir (repita 3 veces), a medida que sale el aire sienta la tensión saliendo.
3. Relaje su frente. Deje que la tensión salga de su frente.

4. Relaje sus ojos. Deje que la tensión fluya de alrededor de los músculos de sus ojos.
5. Relaje su boca y quijada. Deje caer su quijada
6. Respire despacio. Sienta la tensión salir de su cara
7. Relaje su cuello y hombros. Sienta salir la tensión de su cuello y hombros.
8. Relaje los músculos de su pecho. Sienta la tensión salir de su pecho
9. Relaje los brazos, siéntalos descansar,
10. Relaje sus manos. Sienta salir la tensión de sus manos
11. Relaje los músculos de su espalda y caderas. Sienta la tensión salir de su espalda y caderas.
12. Relaje los músculos de los muslos y las pantorrillas
13. Relaje sus pies. Sienta salir la tensión de sus piernas y pies
14. Respirando lentamente, sienta la tensión salir de su cuerpo
15. Siéntase y piense estar calmado y relajado
16. Espere unos minutos y abra sus ojos

Comunicación Laboral adecuada

Se sugiere la exposición de la necesidad de las buenas relaciones de trabajo; desde una perspectiva de cooperación.

Algunas causas de la mala Comunicación Laboral:

Primera causa:

En la incapacidad de comunicarse adecuadamente, viene desde el hogar; en el cual se nos enseña como intercambiar mensajes, dentro de nuestras relaciones interpersonales; que en el adulto se continúan manifestando en el área laboral.

Segunda causa:

La comunicación inadecuada puede ocurrir en el área laboral, cuando el trabajador no desea expresar sus sentimientos positivos o negativos; por temor al rechazo, a una sanción o porque no sabe como manejarlos, sin crear conflictos.

Tercera causa:

Es que resulta mas fácil para el sujeto al que le es difícil expresarse, reprimir sus sentimientos y pensamientos; pues según el se evitara problemas con sus compañeros y subalternos

Cuarta causa:

Por experiencias antiguas en relaciones interpersonales pasadas; en las cuales se fracaso en el intento de obtener una comunicación adecuada en el espacio de trabajo.

Manejo de Conflictos Laborales

Concepto del conflicto: El conflicto es un fenómeno presente en todos los escenarios de nuestra vida personal y laboral; por ello se hace preciso comprender los fenómenos que lo generan y que lo gobiernan, para poder entender las más efectivas formas de resolver o administrarlo.

Administración del conflicto: Existen diferentes formas de aproximarse al conflicto y unos procedimientos estratégicos para planear su administración. La forma de aproximarse al conflicto es determinante en el estilo de cada negociador. Algunas personas le temen al conflicto y por eso están dispuestas a entregar todo con tal de estar en paz; otras, por el contrario, disfrutan de los conflictos y los promueven. El conflicto debe ser visto de una forma neutral y es preciso administrarlo cuando no se puede resolver.

La psicología en el manejo del conflicto:

En un conflicto se encuentran involucradas personas y son estos quienes participan en la negociación. Por tal razón, es primordial analizar algunos aspectos psicológicos que intervienen en el proceso de negociación, tales como: percepciones, personalidad, motivaciones, emociones, frustraciones, temores y formas de comunicación, que van a determinar la forma como se aborda un conflicto. De igual forma, el negociador o mediador requiere de estrategias de pensamiento que le permitan comprender el problema, así como las técnicas para estimular la creatividad, que le faciliten proponer a las partes en conflicto alternativas y soluciones de mutuo beneficio.

La negociación:

La negociación es una de las materias necesarias para actuar de una forma más inteligente en la vida. En este aparte se pretenden definir los elementos de una negociación, se muestran los dilemas existentes entre la cooperación y la competición, se describen las características de una buena negociación y se sugiere la equidad y el largo plazo como forma de evaluar los acuerdos. Es de vital importancia mostrarle a las personas de forma evidente que normalmente se trabaja en forma competitiva y que es necesario desarrollar una actitud más cooperativa por medio de la cual ambas partes puedan ganar mucho más. Esta necesidad es de cooperar es cada vez mayor en las diferentes organizaciones.

Es importante conocer y entender los diferentes estilos de negociación tales como: el coercitivo, el distributivo, y el integrador. Se describen además los elementos o las fases que conforman un proceso efectivo de negociación.

Algunos mecanismos: Novedosos, especializados y prácticos en el manejo de conflictos son los siguientes:

Conciliación: Dentro de este esquema existe acuerdo en ambas partes, en un conflicto solucionándolo a través de la comunicación abierta y pasiva; etapa en la

cual se piden disculpas y se maneja la comprensión y tolerancia como punto de partida.

- **Arbitraje:** Aquí deberá existir un intermediario en el manejo del conflicto que a través de preguntas claves y entrevista, información sobre la problemática a poner las cartas sobre la mesa y dar soluciones eficaces.

- **Amigable Composición:** En este caso el conflicto se maneja sin llegar a una etapa en la que deba existir conciliación, ya que la solución al conflicto se dio prontamente, a través de disposición en las dos partes o en una de ella.

Manejo de las Emociones

Las emociones son características propias del ser humano como estas se expresan es la diferencia entre uno y otro. Y manejarlas determina en muchos casos el nivel de capacidad de relacionarse con otras personas, de resolver problemas, de inteligencia emocional. He aquí la importancia en el manejo de ellas y el éxito o fracaso al que cada sujeto se somete cuando no sabe identificarlas y dominarlas.

Técnica de Control de Las Emociones:

- **Racionalización de pensamientos:** La cual consiste en el desarrollo del pensamiento y la idea que nos provoca determinada emoción.

- **Encause positivo de las ideas:** Cambios de pensamientos negativos a eventos positivos imaginables.

- **Técnicas de autocontrol anticipadas a través del espejo:** La cual consiste en la concientización y representación dramática de las emociones expresadas en determinados momentos.

Buenas Relaciones Interpersonales

Según algunos autores, en nuestra comunicación cotidiana solo intercambiamos un 20% de información sobre contenidos, el resto corresponde a procesos de confirmación, rechazo, descalificación, desconfirmación y redefinición de la naturaleza de nuestras relaciones interpersonales e allí la importancia e la buena comunicación.

La efectividad en el manejo de las relaciones interpersonales, llega a ser una regla básica de éxito o fracaso por el manejo de las mismas cada día.

Buena Autoestima

Daremos un vistazo general sobre la autoestima. La cual es el valor y consideración hacia nosotros mismos como individuos. El respeto que como seres humanos nos atribuimos y por el cual los demás son capaces de percibirnos a nosotros mismos.

Cuando poseemos una baja autoestima: Significa que existe un bajo concepto de nosotros mismos; que no necesariamente es real, si no puede ser ficticio desarrollado desde temprana edad o a través de sucesos de frustración y fracasos durante nuestras vidas.

6.8 CRONOGRAMA