



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA: ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ESTRÉS LABORAL EN EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA GRUPO KFC, EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

AUTORA: MARÍA GABRIELA QUINCHIGUANGO ÁLVAREZ

DIRECTOR: DR. EFRAÍN FLORES

QUITO - ECUADOR

2015

Agradecimiento

Gracias a Dios por bendecirme con amor y sabiduría en cada momento de mi vida, por ser la persona que soy, por permitirme alcanzar y lograr una de mis metas más importantes, por ser mi guía eterno y motor principal en mi vida.

A mis padres, Diego y Fabiola porque gracias a su ejemplo y apoyo me he convertido en la mujer que soy y en lo que pronto me convertiré en una profesional, gracias por hacer de mí una mujer, hija y hermana de bien, quedare toda mi vida totalmente agradecida.

De todo corazón agradezco a un ser maravilloso que llego a mi vida cuando más lo necesitaba y se ha convertido en un pilar fundamental, quien en el transcurso de todo este tiempo de trabajo duro, ha permanecido junto a mí, brindándome su gran apoyo incondicional, su amor, su comprensión y confianza en salir adelante y darme ánimos para culminar esta etapa, gracias mi amor Javier Jácome, por creer en mí.

Agradezco a la Universidad Tecnológica Equinoccial, A La Facultad de Ciencias Económicas y Negocios, Carrera De Administración Del Talento Humano, y en ella a sus distinguidos docentes, quienes han llegado hacer grandes amigos, gracias por sus conocimientos compartidos en las aulas y su gran profesionalismo y sobre todo el cariño expresado ante mi persona.

A mi Director Doctor Efraín Flores, quien con su gran profesionalismo y experiencia ha sido la guía idónea para culminar con la tesis, ya que en el transcurso de este tiempo, me ha brindado su ayuda incondicional y tiempo necesario, agradezco infinitamente porque, más allá de ser Docente, se ha convertido en un gran amigo que siempre lo tendré presente.

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis primeramente a mi Dios, por ser quien me dio sabiduría y fortaleza en cada uno de mis pasos, por ser mi guía y protector de vida.

A ti mi amor, por ser quien día a día me ha motivado para seguir adelante y no dejarme rendir ante cualquier situación que se pueda presentar, por estar conmigo siempre y por darme el regalo más hermoso de mi vida, que estoy segura que con la bendición de Dios vamos a formar un hogar de bien y de mucho amor para este angelito, te amo demasiado gracias por todo.

A mis padres porque a lo largo de mi vida, han sabido guiarme, darme su cariño y gran formación en mi educación con su esfuerzo de día a día, a mis hermanas para que tomen como ejemplo de que cuando uno quiere conseguir algo y lucha por ello, lo puede a pesar de cualquier adversidad.

María Gabriela Quinchiguango Álvarez.

Certificación

Certifico que la tesis cuyo tema es “Análisis De La Influencia Del Estrés Laboral En El Desempeño De Los Trabajadores En La Empresa Grupo KFC, En El Departamento De Recursos Humanos” fue desarrollada por la estudiante María Gabriela Quinchiguango Álvarez, bajo mi dirección y control de acuerdo a las normas de la Universidad Tecnológica Equinoccial, cumpliendo con los requerimientos técnicos y metodológicos.

Quito, Septiembre del 2015

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Efraín Flores.

AUTORÍA

Yo, María Gabriela Quinchiguango Álvarez con CI. 1721471231 me responsabilizo del contenido de la investigación realizada en la elaboración del trabajo de grado previa a la obtención del título de Ingeniera en Administración del Talento Humano, cuyo tema es: “Análisis De La Influencia Del Estrés Laboral En El Desempeño De Los Trabajadores En La Empresa Grupo KFC, En El Departamento De Recursos Humanos.”

Quito, Septiembre del 2015

María Gabriela Quinchiguango Álvarez

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo principal, analizar como el estrés laboral influye de manera negativa en el desempeño de los trabajadores conduciendo a que obtengan bajo rendimiento e inclusive generar enfermedades en los colaboradores. La falta de un plan de acción ante las diferentes situaciones de estrés laboral, la falta de conocimiento de las competencias de la herramienta del BSC aplicada por la propia empresa, para que los trabajadores puedan desempeñarse adecuadamente y la falta de manejo del clima laboral son factores que se ven afectados por el estrés laboral, siendo estos los síntomas significativos que respalda la propuesta de investigación planteada en la empresa Grupo KFC, en el departamento de Recursos Humanos, ayudará a que los trabajadores conozcan medidas de prevención ante el estrés laboral, así como también ante la herramienta del BSC como pueden conocer y desarrollar sus competencias, conduciendo a obtener un clima laboral óptimo para la organización permitiendo a los trabajadores sentirse cómodos y a gusto con su trabajo.

Para lo cual la presente investigación propone “ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL ESTRÉS LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA GRUPO KFC, EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”. Con el fin de obtener el cumplimiento de los objetivos organizacionales, manteniendo las Funciones, Normas y Procedimientos que garanticen las actuaciones correctas y productivas a favor del crecimiento y desarrollo Institucional.

Executive summary

This research degree main objective is to analyze how work stress affects negatively on the performance of workers driving to get poor performance and even cause diseases in reviewers. The lack of a plan of action in the different situations of work stress, lack of knowledge of the powers of the BSC tool applied by the company itself, so that workers can perform properly and lack of management of the working environment are factors who they are affected by work stress, which are the significant symptoms that supports the research proposal raised in the company Grupo KFC in the Department of Human Resources, will help make workers aware of prevention to work stress and also to the BSC tool as they can meet and develop their skills, leading to optimum working environment for the organization allowing workers feel comfortable and at ease with their work.

For which this research proposes "ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF WORK STRESS IN THE PERFORMANCE OF WORKERS IN THE COMPANY GRUPO KFC IN THE DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES". In order to obtain compliance with organizational objectives, keeping functions, standards and procedures to ensure the correct and productive for growth and institutional development activities.

INDICE

Capítulo.....	1
Introducción.....	1
1.1 Problema de Investigación.....	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4 Planteamiento del problema.....	1
1.1.4.1 Diagnóstico.....	1
1.1.5 Formulación del problema.....	5
1.1.6 Sistematización del problema.....	5
1.1.7 Objetivo general.....	5
1.1.8 Objetivos específicos.....	5
1.1.9 Justificaciones.....	6
1.2 Marco referencial.....	8
1.2.1 Marco teórico.....	8
1.2.1.1 Tipos de estrés laboral.....	11
1.2.1.2 Causas del estrés laboral.....	12
1.2.1.3 Desempeño de la persona en la organización frente a las consecuencias del estrés laboral	15
1.2.1.4 Efectos del estrés laboral y su intervención sobre el individuo y la organización.....	17
1.2.1.5 Manejo del estrés laboral.....	19
1.2.2 Marco conceptual.....	21
Capítulo 2.....	23
Método.....	23
2.1 Nivel de estudio.....	23
2.2 Modalidad de investigación.....	23
2.3 Método.....	23
2.4 Selección instrumentos investigación.....	24
2.5 Procesamiento de datos.....	25
2.6 Metodología técnica, específica.....	25

Capítulo 3.	26
Resultados	26
3.1 Recolección y tratamiento de datos	26
3.2 Presentación y análisis de resultados	26
3.2.1 Encuesta estrés laboral aplicada en la empresa Grupo KFC.	26
3.2.2 Resultados Herramienta Balance Score Card Administrativo	63
3.2.3 Resultados Encuesta Happiness. (Clima laboral).....	73
Capítulo 4.	74
4. Conclusiones y recomendaciones	74
4.1 Conclusiones.....	74
4.2 Recomendaciones	75
ANEXOS	77
Referencias Bibliográficas	89

INDICE GRAFICOS

Gráfico 1 ¿Tiene usted libertad para efectuar su trabajo?	26
Gráfico 2 ¿Tiene usted la posibilidad de ejercer control sobre el ritmo de trabajo?	27
Gráfico 3 ¿Dispone de información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, etc., para realizar sus tareas?.....	28
Gráfico 4 Cuando necesita ayuda, y/o tiene cualquier duda, acude a:	29
Gráfico 5 Ante situaciones de conflicto entre compañeros, ¿ Se intenta dar solución de manera abierta y clara?	30
Gráfico 6 Pregunta 6: ¿Siente usted el apoyo absoluto por parte de su jefe inmediato al gestionar cualquier actividad?	31
Gráfico 7 ¿ Interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo) equipo, máquina, etc.?..	32
Gráfico 8 ¿Tiene posibilidad de realizar pausas activas dependiendo del esfuerzo mental requerido por la actividad?	33
Gráfico 9 ¿En terminos generales ¿ el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?	34
Gráfico 10 ¿Le proporcionan las instrucciones precisas sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?	35
Gráfico 11 ¿Tiene la posibilidad de hablar durante la realización de sus tareas?	36
Gráfico 12 ¿Su empresa a la que pertenece considera que el trabajo que realiza usted es valioso y útil para bienestar propio y de la organización?.....	37
Gráfico 13 ¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?	39
Gráfico 14 ¿Se organizan de forma espontánea, eventos en los que participa la mayoría de los empleados?.....	40

Gráfico 15 ¿Puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto?	41
Gráfico 16 ¿ Existe en general, un buen clima laboral en el lugar de trabajo ?	42
Gráfico 17 ¿ Es usted feliz y disfruta al realizar su trabajo ?	43
Gráfico 18 ¿Constantemente se siente presionado al cumplir una actividad de trabajo?.....	44
Gráfico 19 ¿Las relaciones interpersonales en su área de trabajo son, buenas o existen roses que dañan el ambiente de trabajo?	45
Gráfico 20 ¿Recibe información suficiente sobre los resultados de su trabajo ?	46
Gráfico 21 ¿Cumple usted con sus actividades en el tiempo establecido?.....	47
Gráfico 22 ¿Es reconocido el trabajo que realiza?.....	48
Gráfico 23 ¿Está de acuerdo en que sus logros y esfuerzos en el trabajo, tienen un pago justo y equitativo?	49
Gráfico 24 ¿Tiene la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de su jornada?.....	50
Gráfico 25¿Ante la incorporación de nuevas tecnologías, nueva maquinaria y/o nuevos métodos de trabajo ¿Se le instruye para que se adapte a esas nuevas situaciones ?.....	51
Gráfico 26 ¿Qué relaciones laborales son las habituales en la empresa?.....	52
Gráfico 27 ¿De los problemas que existen en una unidad académica ¿Está siendo culpada alguna persona en concreto ?	53
Gráfico 28 ¿ Se siente usted seguro de su puesto de trabajo o le preocupa que lo pueda perder en los próximos seis meses?.....	54
Gráfico 29 Resultados Generales por persona BSC Septiembre 2014.....	64
Gráfico 30 Resultados Generales por promedio de desempeño BSC Septiembre 2014	64

INDICE TABLAS

Tabla 1 Plan de acción encuesta estrés laboral empresa Grupo KFC	61
Tabla 2 Resultados Generales por persona BSC Septiembre 2014.....	63
Tabla 3 Resultados Generales por promedio de desempeño BSC Septiembre 2014	64
Tabla 4 BSC parámetros de evaluación “Por mejorar y Deficiente”	66
Tabla 5 Competencias BSC.....	72
Tabla 6 Resultados generales febrero 2014 Encuesta Hapiness.....	73
Tabla 7 Resultados generales Octubre 2014 Encuesta Hapiness	73

Capítulo.

Introducción.

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Problema a investigar.

Influencia negativa del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores en la Empresa Grupo KFC, específicamente en el departamento de Recursos Humanos.

1.1.2 Objeto de estudio teórico.

Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores.

1.1.3 Objeto de estudio práctico.

Empresa Grupo KFC, en el departamento de Recursos Humanos, Quito 2015.

1.1.4 Planteamiento del problema.

1.1.4.1 Diagnóstico.

Uno de los síntomas que respalda la propuesta de investigación planteada en la empresa Grupo KFC en el departamento de Recursos Humanos, es la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores; la falta de conocimiento para realizar un análisis donde se pueda observar que factores son los que afectan a los trabajadores para que posean estrés, la falta de un plan de mejoramiento continuo para combatir y reducir el mismo puede generar déficit en su desempeño, ya que genera una reacción negativa y por ende influye en el incumplimiento de los objetivos personales, organizacionales y más aún en la cultura y el clima organizacional. Se observa la existencia del problema en estudio, debido a que actualmente se vive, en un mundo que exige constante evolución y más aún cuando se refiere a las organizaciones.

Según el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1997), desde una perspectiva integradora, define al estrés laboral como *"la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas"*, por lo tanto el estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.

Doval, Moleiro y Rodríguez, en *El Estrés Laboral*, 1 (2004). *"El estrés laboral abarca un sin número de amenazas en la vida profesional y personal de los trabajadores; afecta principalmente a la salud siendo esta física o emocional; lo cual empuja a que los mismos no puedan generar un desempeño adecuado"*. El estrés laboral aparece por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral.

La falta de un ambiente saludable y agradable en cada uno de los puestos de trabajo, es una de las causas del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores, ya que toda persona depende de un ambiente digno para realizar un trabajo productivo, ya que todo aquel que desarrolle su trabajo en un ambiente no favorable, no puede estar satisfecho y tampoco ser productivo. Se define al entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño, es decir al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Para resumir, se dice que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de sus miembros y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Los factores intrínsecos al propio trabajo, son causas del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores, se refiere a factores que ese encuentran bajo el control de la propia persona al relacionarse con lo que hace y desempeña, como por ejemplo el temor a lo desconocido, debido a que muchas veces el trabajador se encuentra expuesto a situaciones inciertas, las cuales generan desconfianza y sensación al no sentirse preparado ante problemas de índole mayor que debe enfrentar en la organización; por lo tanto esto empuja a que no exista un desarrollo pleno en la persona por el miedo a equivocarse. Otro factor intrínseco al propio trabajo es el avance tecnológico, Santos

(2004) menciona que *“el avance tecnológico en el área industrial ha incorporado como factor estresante la monotonía, haciendo énfasis que este fenómeno no es perceptible fácilmente por los individuos en su trabajo”*; esto se debe a que lamentablemente la tecnología cada vez avanza más por lo que se requiere de mayor preparación y más aún que en algún momento la tecnología puede llegar al punto de realizar todo sin necesitar la ayuda del ser humano, otros de los factores también son los plazos o presiones que obtienen los trabajadores al realizar rápidamente una tarea, el excesivo número de horas trabajadas, los cambios en el trabajo que genera estrés para la persona al no adaptarse o aceptar los cambios, el exceso o falta de trabajo. Dentro de estos factores también se encuentra la rutina en el puesto de trabajo, la cual ocasiona desánimo, cansancio, apatía, etc., tanto en el individuo como en los miembros de una organización en general, y estos son síntomas principales del trastorno conocido como el estrés, por lo que las personas al encontrarse en estas situaciones no son capaces de desarrollar todo su potencial, el cual queda limitado a únicamente escuchar ordenes, impidiendo de esta manera el pleno desarrollo en el campo laboral.

Así como existen factores intrínsecos al trabajo, también aparecen los factores extrínsecos del trabajo, refiriéndose al ambiente en el que las personas trabajan, así mismo como desempeñan su trabajo, como por ejemplo: el sueldo, los beneficios, la organización, las relaciones con los compañeros, el ambiente físico de trabajo, la seguridad en el mismo e incluso las políticas de la organización

La falta de seguridad en el puesto de trabajo y el exceso enfermizo de responsabilidad ante la demanda de trabajo, es otra de las causas de la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores, esto se debe a que los trabajadores realizan un trabajo intenso y rutinario, por la falta de organización en las labores que se llevan a cabo, los pensamientos obsesivos sobre asuntos laborales o por la incapacidad para desconectar del trabajo cuando termina la jornada laboral, esto se debe a que la búsqueda de una mayor productividad, calidad y competitividad excesivas contribuyen a que los trabajadores se exijan mucho más generando una mayor carga de trabajo. Así como también la crisis económica generando inestabilidad laboral debido al surgimiento de

normas, la alta tasa de desempleo que conduce a profesionales a trabajar en empleos que no van de acuerdo al grado de estudios obtenidos.

Para dar marcha a esta propuesta, se da paso a conocer dos esenciales herramientas que son utilizadas en la empresa Grupo KFC, que ayudarán a obtener un resultado relevante y visible acerca del clima organizacional y al desempeño de los trabajadores, afectados por el estrés laboral, mismas que servirán para que la propuesta sea factible.

La primera herramienta referente al estrés laboral en el desempeño de los trabajadores, se basará en una encuesta, formulada con preguntas en donde se pueda visualizar y observar el estrés laboral que existe y sienten los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de Recursos Humanos y como el mismo afecta de una u otra manera en el desempeño, clima laboral y salud de los trabajadores. Esta herramienta que es una encuesta en censo servirá para que, mediante los resultados poder brindar un plan de acción a la organización e instruir a que se pueda combatir con cada uno de los aspectos planteados en las preguntas dando beneficio a los colaboradores.

La segunda herramienta referente al desempeño de los trabajadores, es el Balance Score Card Administrativo, esta herramienta permite observar el desempeño de los procesos ante objetivos planteados por el área, donde se visualiza las competencias y el grado de cumplimiento de los objetivos, arrojando ciertos parámetros de evaluación, los cuales permiten detectar que productividad están obteniendo los trabajadores. Esta herramienta se aplica dos veces al año, meses de marzo y septiembre, por lo que tomaremos en cuenta los resultados del mes de septiembre 2014 siendo la más vigente.

La tercera herramienta referente al clima organizacional, es la encuesta Happiness misma que detalla preguntas enlazadas a la parte emocional del trabajador, detectando como está, influye en la vida laboral y personal del mismo y que tan satisfecho se encuentra. Esta herramienta se aplica dos veces en el año, meses de febrero y octubre, dando una interpretación en los puntajes que van de 0 a 10, donde 0 refleja insatisfacción y 10 satisfacción; en otras palabras como lo mencionamos anteriormente el ambiente de

trabajo es una parte fundamental para el desempeño del trabajador y en la misma se podrá observar cómo se está afectando por el estrés laboral.

1.1.5 Formulación del problema.

El estudio se enfoca en un análisis de la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores en la Empresa Grupo KFC en el departamento de Recursos Humanos.

1.1.6 Sistematización del problema.

¿Cuál es el nivel de estrés del talento humano en la organización?

¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño del talento humano y sus consecuencias?

¿Cómo mejoraría el nivel del desempeño del talento humano si se aplicara un plan de acción de técnicas y métodos de relajación para manejar el estrés laboral?

1.1.7 Objetivo general.

Analizar la influencia del estrés laboral frente al desempeño de los trabajadores en la empresa Grupo KFC en el departamento de Recursos Humanos.

1.1.8 Objetivos específicos

- Diagnosticar el nivel de estrés del talento humano en la organización.
- Determinar los factores que influyen en el desempeño del talento humano.
- Estructurar un plan de acción de técnicas y métodos de relajación para manejar y reducir el nivel de estrés en los trabajadores.

1.1.9 Justificaciones.

El análisis de la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores permite determinar, qué nivel de estrés poseen los trabajadores y como este está afectando en su productividad, que sirve como marco de referencia a los miembros de la organización, dando pauta acerca de cómo se encuentra su talento humano y como se puede lograr manejar el mismo, brindando éxito para la organización y que la misma se alimente de un personal sano generando un estrés laboral positivo. Daniel Goleman (1999) “ *Determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan solo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador, motivándolo emocionalmente a ser productivo*”, por tal motivo es necesario que las organizaciones hoy en día se preocupen por su personal no solo económicamente sino también emocionalmente y velar por su bienestar, para que así puedan contribuir con el éxito.

Durante los últimos tiempos, se ha observado que uno de los trastornos con más frecuencia que presenta el talento humano en las organizaciones y hasta en su vida personal, es el estrés; el cual es un fenómeno que se presenta cuando entramos en circunstancias difíciles de la vida y por lo tanto este mal afecta el desempeño, las relaciones humanas y en la satisfacción personal. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), menciona que “*el estrés laboral es una enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vías de desarrollo; perjudicando a la producción, al afectar a la salud física y mental de los trabajadores*”; por tal motivo la importancia de un análisis de la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores tiene un carácter y una necesidad vital, ya que el talento humano en las organizaciones, ha ido adquiriendo una gran importancia en el mundo empresarial, el cual determina el éxito o el fracaso de las empresas, es por ello que se plantea una visión general del estrés laboral y como este influye en el desempeño de los **trabajadores de la empresa Grupo KFC en el departamento de Recursos Humanos**. Se puntualizan algunos aspectos que han sido considerados importantes para que la persona no se vea afectada y su producción genere una ventaja competitiva.

Al abordar el estrés laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores, se intenta dar un paso más enfocándose en las experiencias y la recopilación de información de los mismos trabajadores de la empresa Grupo KFC en el departamento de Recursos Humanos para de esta manera, dar a conocer al resto la presencia e importancia que este fenómeno genera en la modernidad y **salud de las personas con la finalidad de que se pueda lograr reducir y manejar el mismo realizando un plan de acción de técnicas y métodos así como también recomendaciones acerca de su lucha desde la perspectiva personal y profesional.**

Los beneficiarios directos de esta propuesta serán los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos y la empresa.

Los beneficiarios indirectos serán los clientes externos, que a la postre es la razón de ser de la empresa.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Marco teórico

(García, 2012) *“Las empresas saludables son aquellas en las que la calidad se extiende por todos los ámbitos de su actividad organizacional y se distinguen por gestionar de forma activa la promoción de la salud personal, conservando el bienestar físico, mental y social del mismo en el más alto nivel”*.

El análisis de la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores contribuye una parte fundamental para el progreso de las organizaciones y de sus miembros, ya que si contamos con un personal sano y con niveles de estrés moderados, se genera mayor eficiencia dentro del personal, mientras que si el personal se encuentra con niveles de estrés altos baja su productividad, por lo tanto se demuestra que el estrés laboral es uno de los problemas que existe en la actualidad y que por consecuencia siempre se encontrara presente en el ámbito laboral. Es de gran importancia que los trabajadores tengan presente que esta situación puede afectarles aún más en sus actividades laborales, por ello cada trabajador debe tener presente como manejar el estrés laboral de una manera positiva, en donde se tenga el apoyo completo de la organización para así, generar y tomar en cuenta su valiosa participación dentro del ambiente laboral, mas no de una manera negativa en donde se vea perjudicado las responsabilidades de cada trabajador.

Desde el siglo xx las personas vienen atravesando una enfermedad llamada “estrés” que actualmente en el siglo XXI se la conoce como la “enfermedad del siglo” , debido a que cada vez más se van presentando casos en los cuales las personas van experimentando de una manera u otro estos síntomas. Esto ocurre debido a que existen organizaciones que hasta hoy en día únicamente velan por el bienestar de la economía de su empresa mas no por los problemas o consecuencias que enfrentan sus trabajadores y esto genera a que los mismos se encuentren insatisfechos con su trabajo, lo cual con lleva a crear un ambiente laboral inadecuado y provoca que estos problemas surjan al desarrollar el trabajo y por consecuencia afecta su vida laboral y social obteniendo de todo ello el estrés laboral.

(Guizar, 1997), *“El estrés laboral en nuestra actualidad, es uno de los problemas más graves que sufren las personas debido a que el mismo provoca la reducción en el desempeño de las personas y muchas veces se puede llegar hasta el suicidio”*.

(Roy Du, 2009) *“La gestión basada en el estrés, es el sistema que los dirigentes empresariales han puesto en marcha para conseguir el abandono voluntario de miles de trabajadores.”*, por lo tanto el estrés laboral ha existido desde hace mucho años atrás y que lamentablemente aún sigue apareciendo en la actualidad debido a los cambios que se van desarrollando con el pasar del tiempo, esto produce debido a las tendencias tecnológicas que están siendo utilizadas por todas las organizaciones y a la vez por la mala implementación de las mismas al no tomar en cuenta la opinión y participación de sus trabajadores.

Existen diversos factores que afectan las actividades de los trabajadores, por lo que se puede decir que estas situaciones son las que conducen a que el estrés, esté presente en la vida del trabajador, se encuentra ciertas ocasiones en las cuales los mismos trabajadores presentan estrés desde su hogar y esto perjudica a su ambiente laboral, así como también los conflictos o la mala comunicación, el trabajo a mucha presión, las exigencias de poder, la inestabilidad laboral, etc., por ello es importante que los trabajadores tengan el apoyo necesario en sus actividades, tengan el control que ejerce el trabajo y tengan más participación en las decisiones laborales, de esta manera podrá existir una menor probabilidad de que sufran de estrés laboral.

Tomando en cuenta que el desempeño y la salud de los trabajadores es fundamental para que una organización logre obtener productividad y que el desarrollo de la misma implica que su personal se encuentre satisfecho y a gusto con su trabajo y que no se vean afectados por el estrés laboral que conlleva a graves consecuencias con el talento humano de una organización. Los trabajadores son el recurso más importante de una organización por ello, si el personal se encuentra atormentado por el estrés laboral, esta amenaza al buen funcionamiento o desempeño de los mismos, así como también los resultados de la organización. Si una organización no goza de un ambiente saludable no puede obtener lo mejor de sus empleados.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), indica lo siguiente: *“Hoy en día se reconoce que el estrés laboral es uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores y el buen funcionamiento para las entidades para las que trabajan”* (Stavroula, 2011). Mientras que la Organización Mundial de Salud (OMS) define el estrés como *“el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara el organismo para la acción”*.

Los efectos negativos del estrés laboral perjudican al individuo y deterioran el ambiente laboral, dando paso a la influencia negativa de las relaciones interpersonales como el rendimiento y la productividad.

Caprarulo, 2007), *“El estrés laboral es un fenómeno frecuente en el mundo del trabajo, de hecho lo caracterizan como la pandemia del siglo XXI”*, por lo tanto hoy en día las organizaciones buscan proveer grandes índices de productividad en el mundo empresarial, por lo que en la actualidad el talento humano en las organizaciones es el capital más importante de las mismas. Es por ello que tratan cada vez más de combatir con esta epidemia del siglo XXI llamada estrés laboral que afecta a la salud y desempeño de los trabajadores.

(Calle, 2000), *“Actualmente las organizaciones se ven involucradas y afectadas por el estrés debido a que frecuentemente las personas van adquiriendo este problema, es por ello que las mismas deben recibir formación para de esta manera identificar los riesgos, dentro de la organización; el equipo de seguridad en salud debe actuar junto con los servicios de prevención en materia de higiene en el trabajo, para así ayudar a sus trabajadores a gestionar el estrés laboral”*, por tal motivo se debe realizar un plan de acción para manejar y combatir el estrés laboral y generar un estrés positivo en los trabajadores que ayudaran a crear un clima organizacional favorable y a disminuir los factores que este produce, conduciendo a que el talento humano de la organización sea altamente productivo y saludable.

El estrés es un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, así como también los procesos mentales y la condición física de las personas, es decir es un desequilibrio sustancial entre la demanda y la capacidad de respuesta del individuo, así como también las necesidades, expectativas y aspiraciones que cada individuo posee.

1.2.1.1 Tipos de estrés laboral

El estrés laboral se produce dependiendo del carácter y las características de cada persona o trabajador, debido a que todos no reaccionamos de la misma manera, esto será respuesta de como un trabajador responda ante una situación o problema de estrés.

Slipack (1996) existen dos tipos de estrés laboral que se detallaran a continuación:

El episódico: Es aquel que ocurre momentáneamente, es un estrés que no se posterga por mucho tiempo y luego de que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron; un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando un trabajador es despedido de su empleo.

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

Puede originarse cuando la persona se encuentra sometida a una o varias de las siguientes situaciones:

- Ambiente laboral inadecuado
- Sobrecarga de trabajo
- Alteración de ritmos biológicos
- Responsabilidades y decisiones muy importantes.

Presión y desempeño:

Dentro de los tipos de estrés laboral, existen también fases que describen la relación entre la presión y el desempeño, así como también el vínculo entre las demandas que enfrentan las personas y el grado en que estas demandas tienen resultados positivos, negativos o neutros.

Se menciona anteriormente que todas las personas necesitamos de presión en nuestras vidas para cumplir con objetivos, pero cuando esta supera el nivel de presión y si se elimina el estímulo, se dice que el trabajador ingresa a la fase de aburrimiento, esto básicamente sucede con las personas que se encuentran en empleos poco demandantes, quienes realizan

trabajos repetitivos. La mayoría de los trabajadores sienten la necesidad de trabajar con cierto grado de presión, pero no demasiada, a esta fase se la denomina “zona de comodidad”, donde el trabajador tienen la capacidad para afrontar y realizar una tarea; pero cuando esta supera la comodidad y aumenta la presión se la denomina “zona de expansión”, es decir en esta fase se le empuja al trabajador a que vaya más allá de su nivel de comodidad, en ciertos casos se encuentra resolución en los desafíos, lo cual permite que el trabajador aumente su desempeño, pero también y es muy frecuente que la presión aumente cada vez más conduciendo al trabajador a sentirse agobiado y angustiado, donde se sienta perdido, a eso lo llamamos “zona de tensión”, donde se observan señales físicas y síntomas de ansiedad y preocupación. Cuando sobrepasa ya este nivel y la presión continua aumentando mucho más y cuando la capacidad de afrontar cualquier situación o problema comienza a fallar la llamamos “ zona de pánico”, es decir el trabajador se siente perdido incapaz de controlar y afrontar situaciones, en esta fase se tiene el riesgo de comenzar a experimentar problemas más graves, en donde el trabajador comienza a enfermarse clínicamente, además que empieza la reducción de la energía y mayor fatiga en lo que hace y esto provoca que los trabajadores se vuelvan más lentos en la productividad y desempeño, donde son pocas la oportunidades de que el mismo logre mantener su rendimiento y a esto llamamos “zona de expansión” donde finalmente por más que el trabajador intente afrontar la situación no lo logra y su rendimiento será cada vez menor y por ende esto implica un costo para la organización al no contar con un personal sano. *Lo expresado, se fundamenta en las apreciaciones de Stephen Williams y Lesly Cooper. Manejo del estrés en el trabajo. (2004)*

1.2.1.2 Causas del estrés laboral

El estrés laboral, es un trastorno altamente grave, que es difícil lograr que el trabajador lo controle, una mala organización puede ser producto del estrés laboral, es decir el modo en que diseñan o definen los puestos de trabajo, la manera en que gestionan, el exceso de presión o dificultad al trabajo y la manera en como no se puede controlar al mismo, ocasiona que los trabajadores obtengan estrés y más aún cuando no cuentan con el apoyo necesario por parte de los miembros quienes conforman la organización.

(Roman, 2003): *“En si el estrés laboral es provocado por una excesiva carga de trabajo, o cuando se tienen una gran responsabilidad que no puede manejarla y nos pone a prueba, como puede ser los manejos de horarios rotativos en cada empresa o una remuneración inadecuada por parte del empleador.”*

Si, como organizaciones ajustamos los conocimientos y las capacidades del trabajador a las exigencias y presiones del trabajo, existirá la probabilidad de que el trabajador no sufra estrés laboral.

Tanto la organización, como el equipo de trabajo y el resto de miembros quienes conformen la organización, al brindar un mayor apoyo para que cada trabajador reciba de su trabajo o en relación a este, existirá la probabilidad de que el mismo produzca menor estrés laboral.

Así como también cuanto mayor sea el control que el trabajador ejerza sobre su puesto de trabajo, la forma en que lo realiza y la participación de decisiones ante su actividad, existirá la probabilidad de que el trabajador tenga menor estrés laboral, al sentirse satisfecho con su trabajo y al mismo tiempo participando de la actividad que realiza.

Como se menciona anteriormente, el estrés laboral aparece por las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, por lo que el trabajador empieza a experimentar vivencias negativas ligadas al contexto laboral, entre estas se destacan:

- ✓ Astenia.
- ✓ Dificultades en las relaciones interpersonales
- ✓ Depresión
- ✓ Síntomas psicossomáticos que pueden llegar a generar la aparición de determinados trastornos psicofisiológicos.

El estrés laboral causa graves peligros tanto en las características del trabajo como en su contexto laboral. A continuación se detallan cada una:

Características del trabajo en general:

Características del puesto: tareas monótonas, tareas desagradables, falta de variedad.

Volumen y ritmo del trabajo: exceso o escases de trabajo, tareas o actividades con plazos muy estrictos.

Horario de trabajo: horarios estrictos, jornadas muy largas, horas de trabajo fuera del horario normal.

Participación y control: falta de participación en la toma de decisiones, falta de control como por ejemplo: en el ritmo de trabajo o el entorno laboral.

Contexto laboral

Perspectivas profesionales: Inseguridad laboral, carencia de capacidades para el puesto, actividad o trabajo poco valorado.

Papel en la organización: funciones no acordes al puesto de trabajo,

Relaciones interpersonales: Malas relaciones con los demás miembros de la organización, trabajo aislado, ausencia de procedimientos, supervisión inadecuada y falta de apoyo.

Cultura organizacional: falta y mala comunicación, falta de liderazgo, falta de claridad al establecer objetivos.

Relación entre la vida familiar y vida laboral: falta de apoyo en el trabajo frente a situaciones familiares y la contraparte falta de apoyo por parte de la familia con respecto a problemas laborales.

Existen varios síntomas del estrés los cuales son las más clásicas y a las que se les puede observar de una manera más detallada estas son:

- Las personas se vuelven nerviosas, es decir se convierten en seres crónicamente preocupados.
- Son propensos a la ira.
- Muestran escasa cooperatividad y adquieren vicios con mayor facilidad.
- Padecen desórdenes físicos.

Es muy importante entender que las tensiones o el estrés pueden ser o darse de larga duración, este depende mucho de las causas del cual este fue generado, por lo tanto el estrés se vuelve un problema cuando el lapso de tiempo es muy prolongado y la persona no puede recuperar su capacidad para enfrentarse a él.

A continuación mencionaremos algunas causas que son resultado de estrés en el trabajo.

- Exceso de trabajo.
- Presiones de tiempo.
- Supervisión deficiente: no cuentan con programas de coaching.
- Clima político inseguro.
- Ambigüedad de funciones.
- Cambios de cualquier tipo.
- Imposibilidad de conseguir los objetivos.

Como pudimos observar son únicamente algunas de las causas producidas por el estrés laboral, por lo tanto es necesario y preciso explicar lo que se conoce como una relación de tensión y desempeño que este genera.

1.2.1.3 Desempeño de la persona en la organización frente a las consecuencias del estrés laboral

(Chiavenato, 2009), *“El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones de las que depende para hacer, vivir, aprender, trabajar, ganar un salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita. De esta forma se crea una relación de mutua dependencia, ya que el hombre perecería muy fácilmente sin las organizaciones y viceversa”*, por lo tanto ante lo citado anteriormente, el estrés laboral es la reacción que tiene el trabajador o individuo ante las presiones y exigencias laborales,

las cuales no se ajustan a sus conocimientos o capacidades y que las mismas ponen a prueba la capacidad del individuo para afrontar cierto tipo de situación. Como se lo ha mencionado el estrés se produce por situaciones laborales muy diversas, pero este se va agravando cuando el trabajador no cuenta con el apoyo y respaldo suficiente de sus jefes o compañeros e incluso cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o simplemente la forma en que hacer frente a las exigencias y presiones laborales. De hecho es fácil confundir al estrés con la presión, hoy en día se vive en un entorno laboral que es inevitable la presión en el trabajo, pero siempre y cuando se pueda diferenciar ya que la presión en el trabajo debe tener un cierto nivel, en donde el trabajador considere aceptable, y que el mismo incluso puede sentirse alerta, motivado y en condiciones de trabajar y aprender; pero cuando sobrepasa esta presión o se hace excesiva aparece el estrés laboral, el cual es un trastorno que se vuelve difícil de controlar por parte del trabajador y este se ve perjudicado tanto en la salud de los trabajadores como en los resultados de la organización, conduciendo a generar bajo rendimiento en la gente.

Baja productividad y rentabilidad:

(Catalan, 2011): *“Las presiones o exigencias laborales provocan que el rendimiento y la eficiencia de las personas sea menor debido al estrés laboral que se les provoca. Un ambiente laboral en cambio requiere de más horas de trabajo, quitando tiempo a las labores domésticas y compromisos personales, provocando malestar en el trabajador tanto físico, mental, emocional y conductual porque hace que el tiempo que éste tiene libre sea empleado para el descanso y no para disfrutar de otras actividades”*. (Pág. 15)

Ante lo mencionado, se destaca que hoy en día las organizaciones modernas exigen mucho más a sus empleados para que contribuyan a la misma, pero no se toma en cuenta que, mientras más exige la organización es decir, presupone y presupuesta a que el trabajador contribuya con ella, mayor es la escases de consideración que poseen ante los trabajadores y esto implica que se vaya generando un ambiente inadecuado en donde el trabajador sienta que es imposible contribuir al nivel requerido, en otras palabras se necesita que el desempeño del trabajador se encuentre a un nivel alto que hoy en día es tan demandante que garantiza que los resultados o tareas no se logren. Por tal motivo aparece el estrés

laboral y el mismo genera bajo desempeño debido a que el trabajador se vuelve incapaz de poder comportarse de modo que pueda producir buenos resultados para competir con éxito.

El estrés laboral, se ha convertido en una marca que está dejando huellas en el mundo empresarial, ya que como se ha mencionado causa efectos graves en el desempeño del trabajador, produciendo a estos la escasa aptitud de los mismos a tomar decisiones, a ser creativos, a proporcionar calidad y demás capacidades que se necesita en un trabajador, y además de ello afecta drásticamente en la capacidad y motivación para brindar un excelente desempeño de cada uno de los trabajadores. Es importante reconocer que el estrés laboral no únicamente afecta a trabajadores que lo sufren al extremo, sino que todo trabajador con problemas de estrés producen un desempeño por debajo de su nivel de capacidad; por lo tanto se ha comprobado que el estrés laboral lamentablemente en las organizaciones impulsa el bajo rendimiento en su personal.

(Bernal, 2007). *“En la actualidad los trabajos, se realizan bajo condiciones de incertidumbre y con información insuficiente, por lo tanto esto provoca que las personas tengan una mayor demanda de creatividad, innovación, esfuerzo, al igual que toma de decisiones, responsabilidades. Esto por lo tanto afecta a las personas y genera estrés en las mismas sin importar el nivel jerárquico en el cual se encuentren”.*

1.2.1.4 Efectos del estrés laboral y su intervención sobre el individuo y la organización

(Martínez, 2004), *“Es importante conocer que el estrés puede causar problemas graves tanto para el individuo como para la organización, por lo que hay que considerarlos ya que en el individuo puede llegar a causar hasta la muerte y en la organización una baja productividad.”*

Para el individuo o trabajador:

El estrés laboral afecta de distinta forma hacia cada persona, este puede dar lugar a que el trabajador tenga comportamientos disfuncionales y no habituales en el trabajo, así como también mala salud física y mental, el estrés laboral en el trabajador es muy perjudicial ya

que en casos extremos el trabajador puede presentar problemas psicológicos que conllevan a proporcionar trastornos psiquiátricos si el mismo no es controlado a tiempo, lo cual provoca que el trabajador no pueda tener un desempeño adecuado.

Por lo tanto cuando el individuo está sometido al estrés laboral este puede adquirir lo siguiente:

- **Enfermedades y patologías:** taquicardias, aumento de la tensión arterial, trastornos digestivos, dolores de cabeza, etc.
- **Alteraciones en el bienestar y salud mental:** pérdida de autoestima, Sentirse cada vez más angustiado, tener dificultades para tomar decisiones, sentirse cansado, tener dificultades para dormir, disfrutar cada vez menos de su trabajo y sentirse cada vez menos comprometido con este
- **Alteraciones conductuales con repercusión en el rendimiento laboral:** robos, agresividad, etc.

Para la organización:

Así como el estrés laboral ocasiona daños perjudiciales en los trabajadores y si una organización posee trabajadores con altos niveles de estrés laboral, este afecta también al buen funcionamiento y a los resultados de la organización, hoy en día en un mundo empresarial tan competitivo y que no cuente con un personal saludable afecta también a la supervivencia de la propia organización.

- Absentismo
- Rotación del personal
- Accidentes laborales
- Deterioro del rendimiento y productividad
- Menor dedicación al trabajo

1.2.1.5 Manejo del estrés laboral

Las prácticas de técnicas y métodos para la prevención y reducción del estrés laboral, es muy útil hoy en día, ya que ayudan al manejo y al control de este trastorno, primero es importante que las organizaciones velen por el bienestar de su gente y de ahí se empieza a crear un plan de acción para combatir el mismo. Esta práctica implica detectar cada uno de los problemas que posean los trabajadores afectados por el estrés laboral, para de esta manera obtener ayuda.

Para manejar el estrés laboral, se recomienda llevar una dieta sana y balanceada, realizar ejercicios con regularidad, tener aficiones fuera del trabajo y practicar técnicas de relajación mental y física las cuales resultan beneficiosas para el trabajador. Anteriormente se mencionó algunos causantes del estrés laboral que es fundamental identificarlos como por ejemplo: las malas relaciones laborales, las sobrecargas de trabajo, los horarios de trabajo, entre otros, para que el nivel de estrés pueda ser controlado y de no existir cambios en el trabajador, se debería optar por cambiar de profesión, cargo o lugar de trabajo bajo el asesoramiento de los expertos.

(Universidad Alberto Hurtado, 2012) *“Actualmente existen métodos efectivos que ayudan a reducir el estrés provocado por las exigencias laborales”*; es decir, el estrés laboral. Entre estos métodos están los ejercicios físicos, la relajación física-mental, la buena alimentación y la asesoría de expertos a líderes de empresas con el fin de desarrollar sus habilidades y competencia en el desarrollo y manejo de personal y de esta manera tener un mejor clima laboral en donde prevalezca la empatía entre jefe y subordinado.

Existen varias técnicas y métodos para reducir el estrés laboral en los trabajadores. Una es la relajación en donde, se puede controlar y reducir el estrés ya que mediante la realización de ciertas prácticas se obtiene ayuda de manera eficaz para la persona. La relajación corporal mediante masajes, técnicas de estiramiento, respiración y meditación ayudan a relajar la mente y el cuerpo, lo esencial de esta práctica es pensar de manera positiva poder reducir el estrés, combinado con la buena actitud y la búsqueda de nuevas distracciones que ayudan a eliminar esas sensaciones de frustración.

Otra de los métodos efectivos para reducir o eliminar el estrés laboral es la aplicación de las pausas activas, las cuales son breves descansos durante la jornada de trabajo y que a través de técnicas o ejercicios ayudan a eliminar o aliviar la fatiga y la tensión muscular con el fin de recobrar energías durante las horas laborables. Es muy importante crear hábitos de la práctica de las pausas activas o gimnasia laboral.

Así como existen métodos o técnicas para la salud del trabajador y que el mismo pueda llegar a controlar y reducir el estrés laboral, también existen técnicas las cuales ayudan a mejorar el desempeño tanto en los trabajadores como en los líderes entre ellos está el coaching, el mentoring, la programación neurolingüística, entre otros cuyo principal objetivo es buscar el cambio, la transformación, la identificación y modificación de comportamientos poco adecuados o desadaptados que cuales provocan mal ambiente y malas relaciones laborales.

Adicional a esto, en la búsqueda de métodos para la reducción del estrés laboral es muy importante destacar que una buena alimentación constituye parte fundamental y primordial. Es por esto, que es necesario llevar una dieta saludable con el fin de mantener los niveles energéticos, aliviar la fatiga y reforzar el sistema inmunitario. Entre los alimentos que se deben evitar para mantener una buena alimentación están: el chocolate, grasa, sal, dulces.

Beneficios

(Peiró, 1999) *“La búsqueda de una adecuación justa permitirá evitar problemas posteriores de salud, bajas laborales, rendimiento inadecuado e insatisfacción generalizada en el trabajo.”*

Por lo tanto, es muy beneficioso contar con la aplicación de medidas preventivas para la reducción del estrés laboral y medidas de políticas organizacionales como: flexibilidad en las tareas, asistencias laborales, cultura organizacional, etc. y esto permitirá que el trabajador aumente su bienestar reflejándose principalmente en su salud y de ahí el desempeño y la productividad del mismo beneficiando a la organización, por lo que el control del manejo de los niveles de estrés dentro de una compañía debe ser imperativo

para mantener niveles altos de productividad entre los colaboradores. Esto permite a la compañía para que pueda cumplir con los resultados deseados y el trabajador también se vea beneficiado al controlar el estrés con un aumento de la concentración, una disminución de la ansiedad y una reducción del dolor y así se podrá controlar efectivamente el estrés que generalmente conduce a una mejor salud. Lo más importante es que los programas de control de estrés colocan al beneficiario a cargo de él mismo y le brindan una sensación de control, que conduce a una autoestima mejorada, menos probabilidades de depresión y una mejoría general en la calidad de vida.

Finalmente, es indispensable brindar asesoría a los líderes de empresas, a las cabezas o altos mandos con el fin de que puedan generar mejores ambientes de trabajo, ya que hoy en día, los líderes actuales se enfrentan cada vez a mayores retos y la cultura organizacional actual concede una creciente importancia al aprendizaje y a las relaciones interpersonales.

1.2.2 Marco conceptual

Estrés laboral: Según el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1997). Es la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas

Desempeño laboral: Según Araujo y Guerra, (2007). El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado

Productividad: Según Jhon G. Belcher (1996) en su libro titulado productividad total). define que es la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos para tal producción.

Respuesta Fisiológica: La respuesta fisiológica es la reacción que se produce en el organismo ante los estímulos estresores. (Citada en:

<http://megustavolar.iberia.com/2012/07/la-respuesta-del-estres-respuesta-fisiologica/>,

recuperada el 17 de Abril de 2015).

Respuesta psicológica: Es de tipo emocional. Explicamos que el estrés surge cuando el organismo lleva a cabo un sobreesfuerzo para contrarrestar el desequilibrio inducido por alguna amenaza que altera su funcionamiento normal. De este modo, la emoción es activada junto a los cambios fisiológicos que caracterizan la reacción al estrés. (Citada en:

<http://megustavolar.iberia.com/2012/06/respuestas-psicologicas-al-estres/>, recuperada el 17 de Abril de 2015.

Trastornos Psicofisiológicos: Según el DSM-IV-R por trastorno psicológico cabría entender un conjunto de síntomas distintivos que provocan un malestar, discapacidad o riesgo clínicamente significativos para la salud de una persona.

Comportamiento: Según Davis K. y Newstrom J. (2002:11), Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones.

Reacción: Se conoce como reacción a la consecuencia o resultado de una determinada acción. Según la teoría, este vocablo se concibe como una resistencia, fuerza contraria u opuesta a algo. Se trata también de la manera en la cual un objeto o individuo se comporta ante un estímulo concreto. (Citada en:

[Definición de reacción - Qué es, Significado y Concepto](http://definicion.de/reaccion/#ixzz3gjWOILiN)
<http://definicion.de/reaccion/#ixzz3gjWOILiN> recupera el 17 de Abril del 2015.

Competencia: Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley Sons, Nueva York, 1993. “Es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

Capítulo 2

Método.

2.1 Nivel de estudio

Ante el análisis de la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores, se utilizará el estudio descriptivo en donde se pretende buscar, especificar o medir con mayor precisión posible las diversas propiedades (aspectos, dimensiones y/o elementos) acerca del estrés laboral, para que así esta investigación sea sometida a un análisis mucho más profundo. Con este tipo de investigación lograremos aclarar, todas las dudas posibles y dar soluciones al respecto, para así convertir al estrés laboral, en un problema del pasado contribuyendo a que se convierta en positivismo para cada uno de los trabajadores de la empresa. No está por demás indicar que este trabajo de titulación se ubica en un tercer nivel de formación.

2.2 Modalidad de investigación

La modalidad de investigación aplicada es la de campo, a través de la recolección de la información directa brindada por la empresa Grupo KFC, considerando que es el principal objeto de estudio, adicional se aplicó la modalidad de proyecto en desarrollo debido al análisis de las necesidades que presenta la organización.

2.3 Método

Se utilizará el método teórico analítico - sintético. Primeramente de análisis debido a que consiste en una interpretación el cual, será de mucha ayuda para de esta manera separar de un todo, lo que realmente nos interesa comprobar e ir desarrollando cada uno de sus obstáculos, para lograr con nuestro objetivo. Segundo se utilizará el método deductivo, es decir mediante el análisis que se realizara enfocarnos en las particularidades prioritarias que

se obtuvieron, con el fin de analizar las consecuencias y dar las soluciones adecuadas, en la empresa.

Este método estudia hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

2.4 Selección instrumentos investigación

La empresa Grupo KFC, dedicada al mercado de comida rápida, tiene como principal objeto dar solución a los problemas causados por el estrés laboral que afecta al desempeño de los colaboradores específicamente en el departamento de Recursos Humanos, debido a que el mismo posee un ritmo de trabajo bajo presión y trabaja con gente.

El primer instrumento que se utilizara, será el censo sobre la base de una encuesta, en donde se detallaran preguntas acordes con la situación del colaborador en el trabajado, para de esta manera poder analizar el nivel de estrés que el mismo posee, esto nos permitirá dar validez y confiabilidad al proyecto.

Encuesta: Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador; para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Adicional desde un punto de vista profundo se realizara el método de la observación y análisis debido a que se realizara una observación profunda a cada uno de los trabajadores de la organización, es decir su desempeño frente a las actividades que realizan día a día y que nivel de estrés posee cada talento humano, así como también los resultados obtenidos en las dos herramientas aplicadas por la Empresa Grupo KFC a los trabajadores, en ellas se observaran el estrés laboral y las consecuencias que este presenta en el clima organizacional con la encuesta Happiness y el estrés laboral frente al desempeño de los trabajadores con el Balance Score Card Administrativo. Por lo tanto con ello se implementaran soluciones para la reducción del mismo, es decir programas para el manejo

del estrés laboral como por ejemplo: motivación, distracción, programas de relajación, ejercicios.

2.5 Procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos de la encuesta se siguió un esquema que dio pauta a la realización del trabajo.

Determinación del problema: definir el proceso que se investigó (Análisis de la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores en la empresa Grupo KFC, en el departamento de Recursos Humanos.

Planificación: Se determinó como se obtuvieron los datos, lo cual fue mediante las tres herramientas utilizadas: el censo de encuestas que fueron aplicadas a los mismos colaboradores de la empresa Grupo KFC, en el departamento de Recursos Humanos, la herramienta del Balance Score Card Administrativo para conocer el desempeño y por último la encuesta Happiness para conocer el clima organizacional.

Presentación de los datos: los datos fueron representados en el programa Excel, se lo realizó mediante gráfico de pastel, el cual está compuesto con cada uno de los literales que posee cada pregunta, para de esta manera continuar con la interpretación correspondiente con cada una de las herramientas.

Análisis e interpretación de los datos: con el análisis, se permitió obtener resultados, los cuales sirven de referencia para realizar pronósticos, planes de acción y tomar decisiones para así, manejar el estrés laboral dentro de la organización y que el mismo no afecte al desempeño de los trabajadores ni en su salud.

2.6 Metodología técnica, específica

La metodología que se aplicó es la herramienta de la encuesta buscando resolver el problema planteado.

Capítulo 3. Resultados

3.1 Recolección y tratamiento de datos

3.2 Presentación y análisis de resultados

3.2.1 Encuesta estrés laboral aplicada en la empresa Grupo KFC.

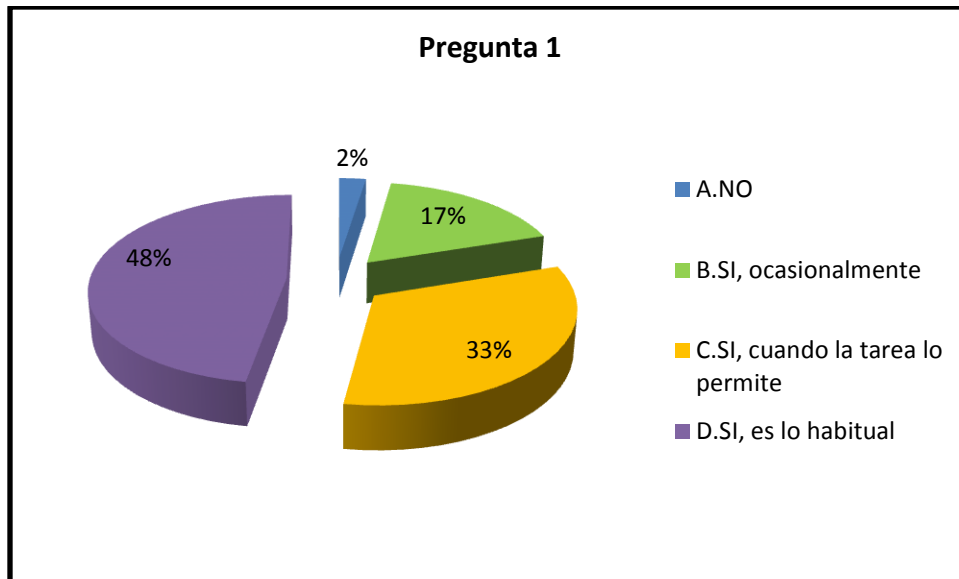


Gráfico 1 ¿Tiene usted libertad para efectuar su trabajo?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar qué libertad tienen los colaboradores al efectuar su trabajo, y el control o la presión que los mismos sienten. En base a la pregunta 1, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existe 1 persona quien siente que no tiene la libertad para efectuar su trabajo. En el literal B. Existen 7 personas quienes indican que ocasionalmente tiene libertad para efectuar su trabajo. En el literal C. existen 13 personas quienes indican que puedan efectuar su trabajo cuando la tarea lo permite y finalmente en el literal D. existen 19 personas quienes indican que sí, es lo habitual que tienen libertad para efectuar su trabajo.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, cuentan con una libertad parcial para poder efectuar su trabajo, sin embargo ocasiona estrés para quienes sienten que la libertad es ocasionalmente o cuando la tarea lo permite, debido a que no se sienten libres de manejar sus tareas.

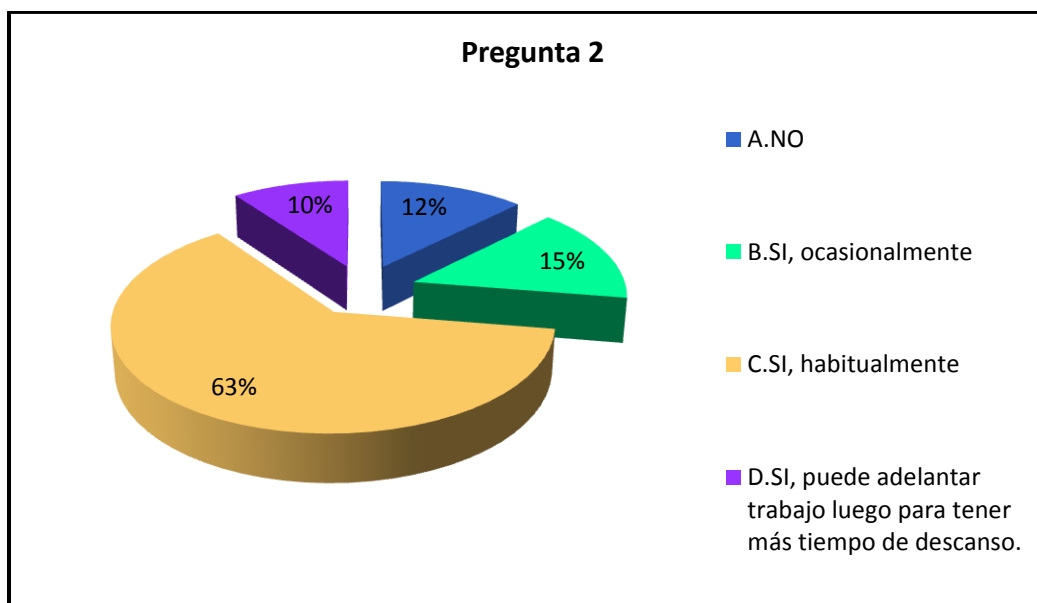


Gráfico 2 ¿Tiene usted la posibilidad de ejercer control sobre el ritmo de trabajo?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se estableció esta pregunta, para determinar cómo los colaboradores, pueden ejercer el control sobre el ritmo de su trabajo al momento de realizar sus actividades o si los mismos se sienten presionados al no tener la apertura de llevar su ritmo de trabajo. En base a la pregunta 2, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 5 personas quienes sienten que no tienen posibilidad de ejercer control sobre el ritmo de trabajo, en el literal B. existen 6 personas quienes mencionan que sí, ocasionalmente pueden ejercer el control sobre su ritmo de trabajo, en el literal C. existen 25 personas quienes indican que sí, habitualmente pueden ejercer el control sobre el ritmo de trabajo y finalmente el literal D. indica que existen 4 personas quienes sienten que si tienen la posibilidad de ejercer control sobre el ritmo de trabajo e incluso que pueden adelantar trabajo luego para tener más tiempo de descanso.

En conclusión, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, pueden ejercer el control sobre el ritmo de trabajo habitualmente, es decir cada colaborador puede distribuir su tiempo, sin embargo aparece el estrés laboral al momento en que los colaboradores no pueden manejar bien su ritmo de trabajo y cuando existen colaboradores quienes sienten que no pueden ejercer el control sobre el ritmo de su trabajo o que ocasionalmente lo pueden hacer, ya que la presión sobrepasa el límite.

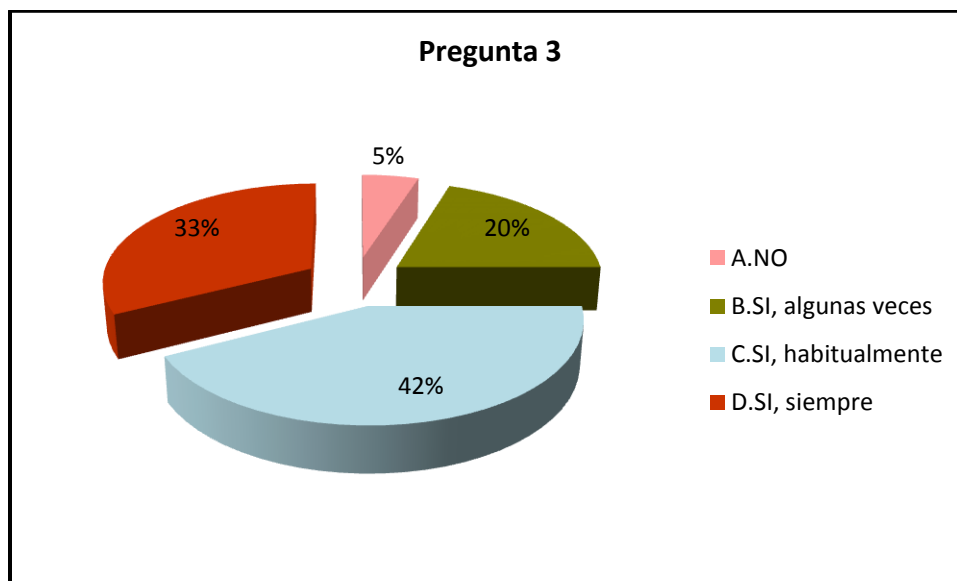


Gráfico 3 ¿Dispone de información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, etc., para realizar sus tareas?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar y conocer si los colaboradores disponen de la información, herramientas y equipos que son necesarios para ejecutar sus tareas, ya que es fundamental e importante para su desempeño. En base a la pregunta 3, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 2 personas quienes dan a conocer que no disponen de la información, herramientas y equipo necesario para realizar sus tareas, en el literal B. existen 8 personas quienes demuestran que sí, algunas veces poseen la información, herramientas y equipo para realizar su trabajo, en el literal C. existen 17 personas quienes mencionan que sí, habitualmente disponen de estos

materiales y finalmente en el literal D. existen 13 personas que indican que sí, siempre poseen de la información, herramientas y equipo para ejecutar su trabajo.

Finalmente llegando a una conclusión, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, disponen de la información, herramientas y equipo de trabajo no en su totalidad, lo cual conduce a generar estrés laboral y bajo desempeño debido a que no cuentan o sienten que tienen todo lo necesario para ejecutar adecuadamente sus tareas y pierden motivación al no sentir afecto por parte de la empresa al proporcionar estos elementos.

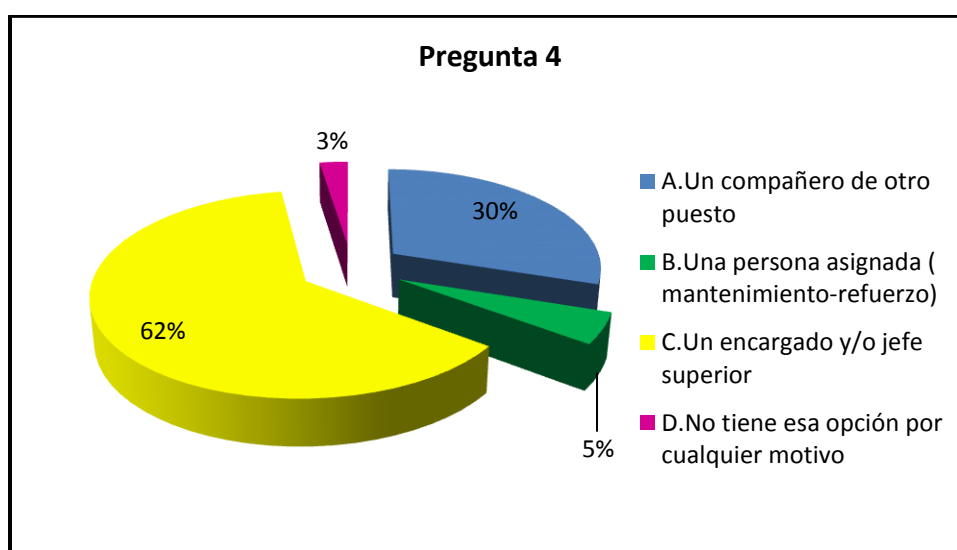


Gráfico 4 Cuándo necesita ayuda, y/o tiene cualquier duda, acude a:

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se diseñó esta pregunta, para conocer como los colaboradores aprecian y sienten la confianza de recurrir a alguien en caso de necesitar ayuda o surja alguna duda y conocer si existe liderazgo por parte de los jefes. En base a la pregunta 4, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 12 personas quienes dan a conocer que acuden a un compañero de otro puesto, en el literal B. existen 2 personas quienes dan a conocer que acuden a una persona asignada (mantenimiento – refuerzo), en el literal C. existen 25 personas quienes acuden a un encargado y/o jefe superior y

finalmente en el literal D. existe 1 persona quien indica que no tiene esa opción por cualquier motivo.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, tiene gran accesibilidad de solicitar ayuda o preguntar dudas a sus jefes inmediatos, sin embargo también existen colaboradores quienes prefieren acudir a compañeros de otro puesto, esto se puede ver reflejado en la disponibilidad por parte del jefe inmediato o por la desconfianza que el mismo proporciona, adicional el literal A, B y D demuestra la tensión que siente el colaborador al no poder acudir a su jefe superior lo cual conduce a generar un mal ánimo que afecta al clima de la organización y al bajo desempeño.

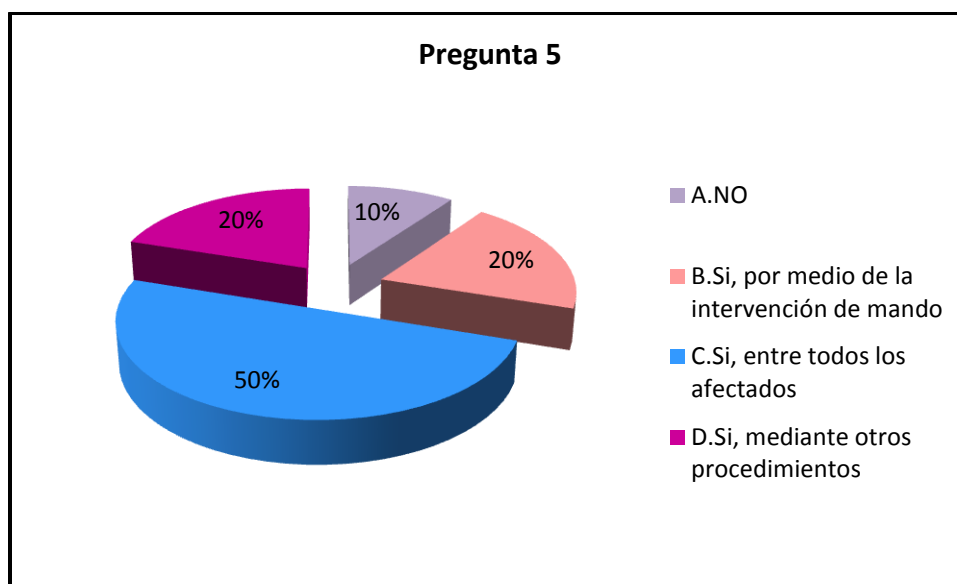


Gráfico 5 Ante situaciones de conflicto entre compañeros, ¿Se intenta dar solución de manera abierta y clara?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se realizó esta pregunta, para conocer cómo se maneja una situación de conflicto entre los miembros de un equipo y si se da solución entre quienes forma parte del mismo o simplemente se deja pasar por alto. En base a la pregunta 5, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 4 personas quienes dan a conocer que no se intenta dar solución de manera abierta y clara ante conflictos, en el literal B. existe 8 personas quienes indican que si se soluciona por medio de la intervención

de mando, en el literal C. existen 20 personas quienes mencionan que si se soluciona entre todos los afectados y finalmente en el literal D. existen 8 personas quienes indican que si se soluciona mediante otros procedimientos.

En conclusión, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, solucionan situaciones de conflictos entre compañeros de manera abierta y clara entre todos los afectados, por lo que se puede observar la confianza y el compañerismo que existe en los mismos, así como también el miedo o desconfianza que existe al no solucionarse por medio del jefe o por otros procedimientos, o la manera de no solucionarlo, esto provoca alta tensión de estrés en el colaborador y falta de motivación al solucionar cualquier tipo de situaciones de conflicto.

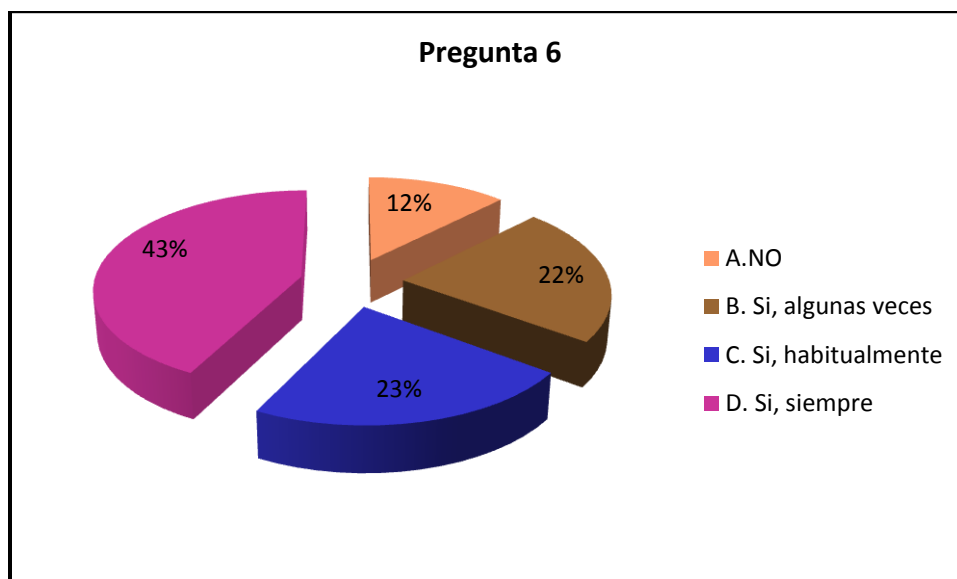


Gráfico 6 Pregunta 6: ¿Siente usted el apoyo absoluto por parte de su jefe inmediato al gestionar cualquier actividad?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar si los colaboradores sienten ese afecto de apoyo absoluto por parte de su jefe inmediato al gestionar cualquier actividad, ya que esto conduce a un buen clima organizacional, motivación y alto desempeño. En base a la pregunta 6, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 5 personas quienes dan a conocer que no sienten el apoyo absoluto por

parte de su jefe inmediato al gestionar cualquier actividad, en el literal B. existe 9 personas quienes indican que sí, algunas veces sienten el apoyo absoluto por parte de su jefe inmediato al gestionar cualquier actividad, en el literal C. existen 9 personas quienes indican que sí, habitualmente sienten el apoyo absoluto y finalmente en el literal D. existen 17 personas quienes sí, siempre sienten el apoyo absoluto de su jefe inmediato al gestionar cualquier actividad.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, se encuentra la mayoría en su totalidad al sentir el apoyo absoluto de su jefe inmediato al gestionar cualquier actividad, sin embargo para aquellos que no sienten el apoyo absoluto o sienten algunas veces o habitualmente, provoca estrés laboral al sentirse retraídos al no poder sentir el apoyo absoluto ante cualquier actividad que deseen gestionar y esto conduce a un severo desempeño por parte de los mismos ya que no sienten libertad de dar opiniones o efectuar sus actividades de trabajo.

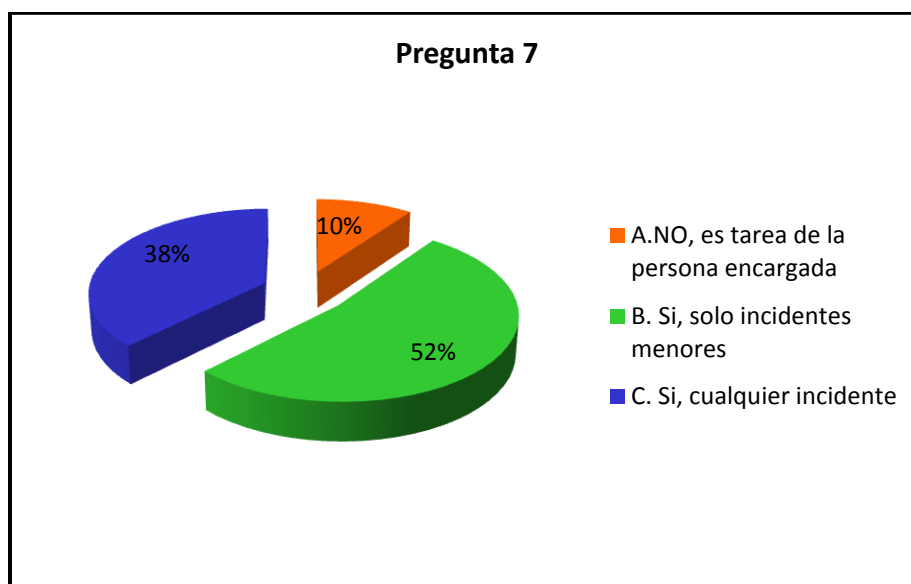


Gráfico 7 ¿ Interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo) equipo, máquina, etc.?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se estableció esta pregunta, para determinar como el colaborador siente el compromiso tanto de su trabajo como de su puesto y el afecto que el mismo posee para poder trabajar

adecuadamente. En base a la pregunta 7, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 4 personas quienes mencionan que No, intervienen ya que es tarea de la persona encargada, en el literal B. existen 21 personas quienes mencionan que sí, solo incidente menores y finalmente literal C. existen 15 personas quienes mencionan que sí, cualquier incidente.

Concluyendo, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, resuelven incidentes menores en su puesto de trabajo, que es lo que amerita para que puedan ejercer sus actividades, sin embargo se observa en un número menor frente a la despreocupación sobre el puesto de trabajo que es ocasionado por el estrés laboral.

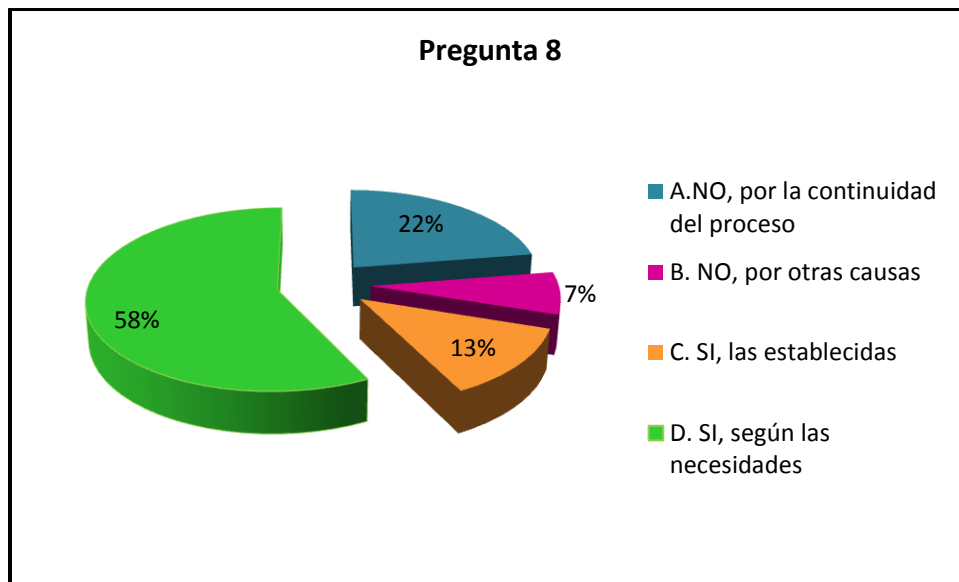


Gráfico 8 ¿Tiene posibilidad de realizar pausas activas dependiendo del esfuerzo mental requerido por la actividad?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se realizó esta pregunta, para determinar si los colaboradores pueden detener por un momento su trabajo y realizar pausas activas para distraerse o alejarse por un momento de las situaciones de tensión en el mismo. En base a la pregunta 8, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 9 personas quienes indican que no, pueden realizar pausas activas por la continuidad del proceso, en el literal

B. existen 3 personas quienes mencionan que No, por otras causas, en el literal C. existen 5 personas quienes indican que sí, las establecidas y finalmente literal D. existen 23 personas que indican que si pueden realizar pausas activas según las necesidades.

En conclusión, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, pueden realizar pausas activas según las necesidades que de igual manera provoca estrés laboral y bajo desempeño ya que es una actividad diaria, así como en los literales A, B y C, que indica que dichas personas poseen estrés laboral elevado al no despejar la mente y su estado físico por un momento del trabajo, lo cual conduce a que el colaborador se queме al no tener pausas activas en su trabajo.

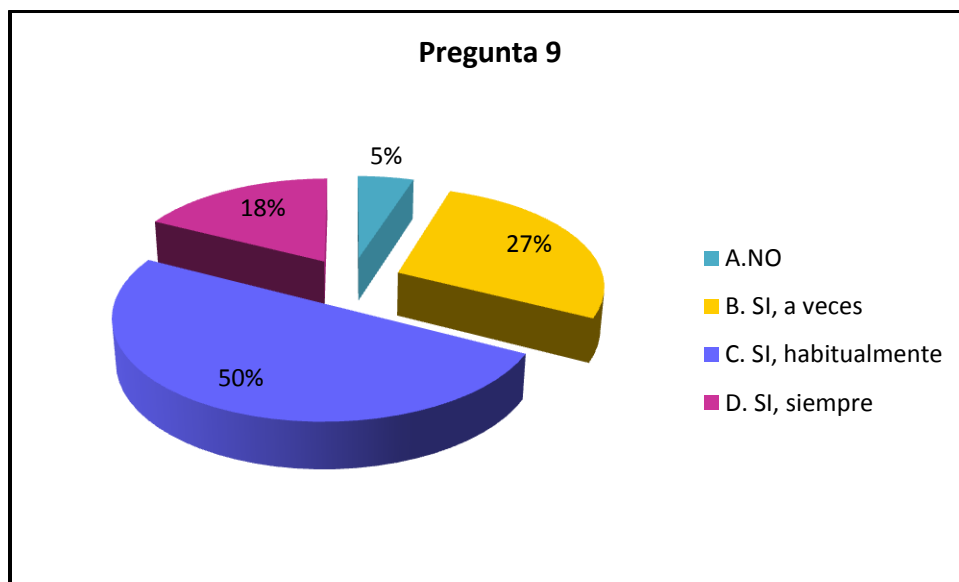


Gráfico 9 ¿En términos generales ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar cómo los colaboradores aprecian al ambiente de trabajo y si el mismo permite crear relaciones amistosas que es fundamental en una empresa. En base a la pregunta 9, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 2 personas quienes indican que el ambiente de trabajo no posibilita relaciones amistosas, en el literal B. existen 11 personas quienes mencionan que si, a veces el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas, en el

literal C. existen 20 personas quienes indican que sí, habitualmente el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas y finalmente en el literal D. existen 7 personas quienes indican que sí, siempre el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, sienten que el ambiente de trabajo no es tan agradable, por lo que existe una insatisfacción por parte de los colaboradores, en que muchas veces el ambiente de trabajo no posibilita relaciones amistosas, que a veces y que habitualmente, lo cual genera en los colaboradores estrés laboral al no sentir ese afecto de compañerismo y cordialidad, así como también la competitividad que sienten o se origina entre compañeros.

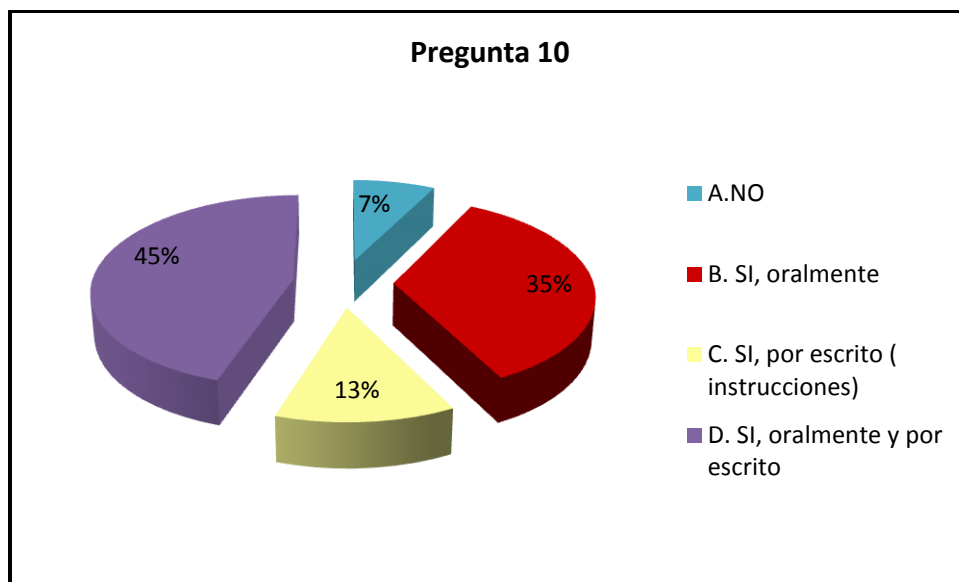


Gráfico 10 ¿Le proporcionan las instrucciones precisas sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se diseñó esta pregunta, para determinar cómo la empresa instruye a su personal para que el mismo pueda desempeñarse correctamente sin ningún inconveniente. En base a la pregunta 10, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 3 personas quienes indican que no les proporcionan las instrucciones precisas sobre el modo correcto y seguro de realizar sus tareas, en el literal B. existen 14 personas quienes mencionan que si se les instruye oralmente, en el literal C. existen 5 personas quienes

mencionan que sí, se les instruye por escrito y finalmente en el literal D. existen 18 personas quienes mencionan que sí, se les instruye oralmente y por escrito sobre el modo correcto y seguro para realizar sus tareas.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, no se encuentran en su totalidad sobre las instrucciones precisas ante el modo correcto y seguro para realizar las tareas, esto conduce a que los colaboradores sientan estrés al no saber cómo realizar o manejar sus tareas y esto provoca que a la vez que exista un bajo desempeño ya que no se están ejecutando las funciones correctamente al no recibir las instrucciones necesarias que permitan que el colaborador efectúe correctamente sus tareas.

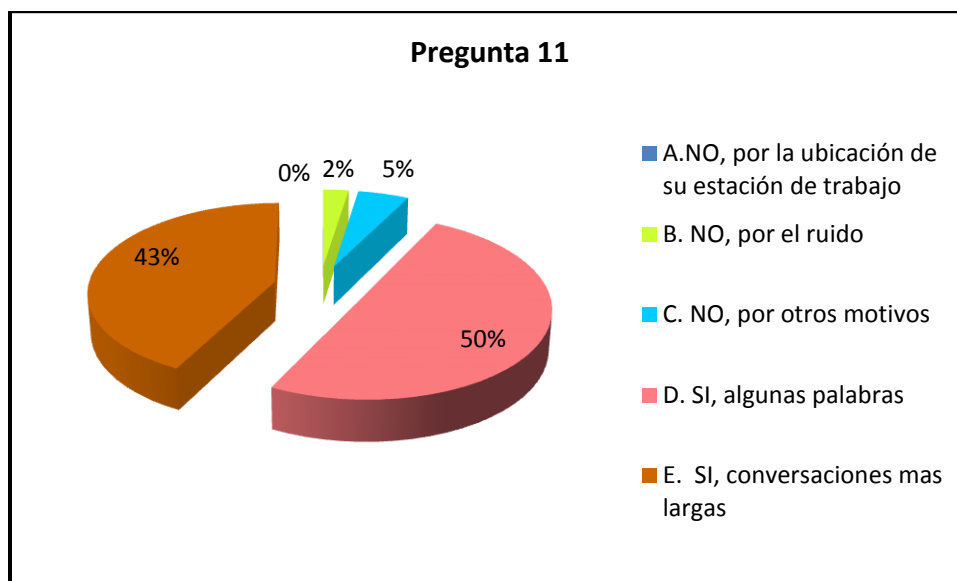


Gráfico 11 ¿Tiene la posibilidad de hablar durante la realización de sus tareas?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar el grado de tensión que poseen los colaboradores y la libertad para poder hablar durante la ejecución de sus tareas llevando un equilibrio entre la ejecución de las tareas y la eliminación de tensión. En base a la pregunta 11, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. no existen personas que mencionen que no pueden hablar debido a la estación de su trabajo, en el literal B. existe 1 personas quien menciona que no tiene la posibilidad de hablar durante

la ejecución de sus tareas por el ruido, en el literal C. existen 2 personas quienes mencionan que no pueden hablar durante la ejecución de sus tareas por otros motivos, en el literal D. existen 20 personas quienes sí pueden hablar algunas palabras durante la ejecución de sus tareas y finalmente en el literal E. existen 17 personas quienes mencionan que pueden hablar conversaciones más largas durante la ejecución de sus tareas.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, pueden hablar algunas palabras durante la ejecución de sus tareas, lo cual genera estrés laboral ya que se ven cohibidos de poder hablar conversaciones más largas o simplemente no hablar por el ruido o más aun por otros motivos, que de una u otra manera incide en que el ambiente de trabajo no posibilite relaciones amistosas, creando un clima inadecuado y sobretodo generando alta tensión en los colaboradores al no poder mantener un equilibrio entre concentración y eliminación de tensión que ayuda mucha para poder realizar pausas activas en el trabajo.

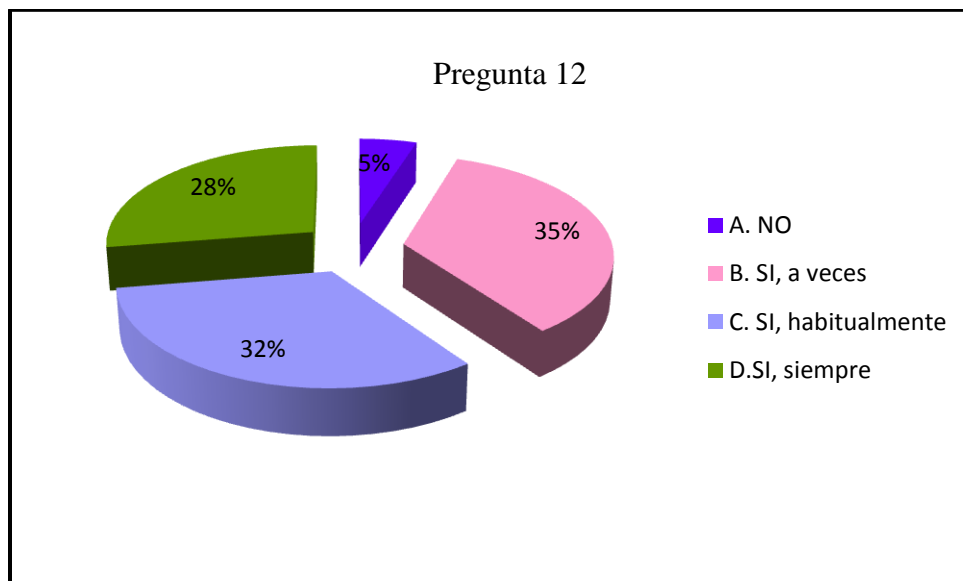


Gráfico 12 ¿Su empresa a la que pertenece considera que el trabajo que realiza usted es valioso y útil para bienestar propio y de la organización?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se elaboró esta pregunta, para determinar como el colaborador piensa y siente que el trabajo diario que realiza es valioso y útil para bienestar propio y de la organización a la

que trabaja y en base a esto determinar el clima organizacional y el estrés que los mismos sienten. En base a la pregunta 12, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 2 personas quienes indican que a la empresa a la que pertenece no considera que el trabajo que realizan es valioso y útil para bienestar propio y de la empresa, en el literal B. existen 14 personas quienes indican que sí, a veces consideran el trabajo que realizan, en el literal C. existen 13 personas quienes indican que si habitualmente la empresa considera que el trabajo que realiza es valioso y útil para bienestar propio y de la organización y finalmente en el literal D. existen 11 personas quienes mencionan que siempre la empresa considera que el trabajo que realizan es valioso y útil para bienestar propio y de la organización.

Concluyendo, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, no se encuentran en su totalidad al indicar que el trabajo que realizan es valioso y útil para la organización o para el bienestar propio, debido a que piensan y sienten que a veces el trabajo que realizan es considerado valioso y útil para bienestar propio y de la organización, esto ocasiona un alto grado de estrés y bajo desempeño en los colaboradores al no sentir que su trabajo es valioso y útil, o que solo es a veces o habitualmente, esto a la vez conduce a un mal clima laboral al no reconocer al talento humano que son pilares fundamentales para que la organización obtenga productividad y ventaja competitiva frente a la competencia.

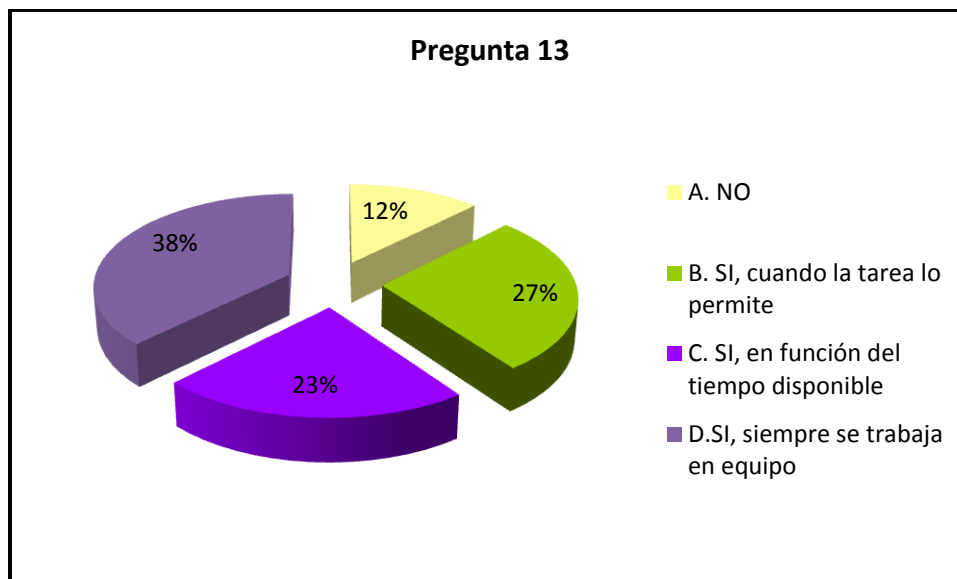


Gráfico 13 ¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar si los colaboradores pueden ejercer sus tareas en equipo de trabajo o simplemente las realizan individualmente. En base a la pregunta 13, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 5 personas quienes mencionan que no existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo, en el literal B. existen 11 personas quienes indican que si existe la posibilidad de organizar el trabajo el equipo cuando la tarea lo permite, en el literal C. existen 9 personas quienes indican que si existe la posibilidad de trabajar en equipo en función del tiempo disponible y finalmente en el literal D. existen 15 personas quienes indican que si siempre existe la posibilidad de trabajar en equipo.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, tienen un nivel parejo en cada uno de los literales, por lo que la mayoría de los colaboradores sienten que si pueden trabajar en equipo, esto es importante ya que disminuye la tensión y el estrés laboral al sentirse respaldados o ejecutar el trabajo con el apoyo de alguien, pero así mismo se puede determinar parcialmente que existe competitividad entre los miembros del equipo y que la mayoría de las tareas los realizan

individualmente, esto provoca estrés laboral al sentirse agotados y frustrados el alcance de los objetivos individuales.

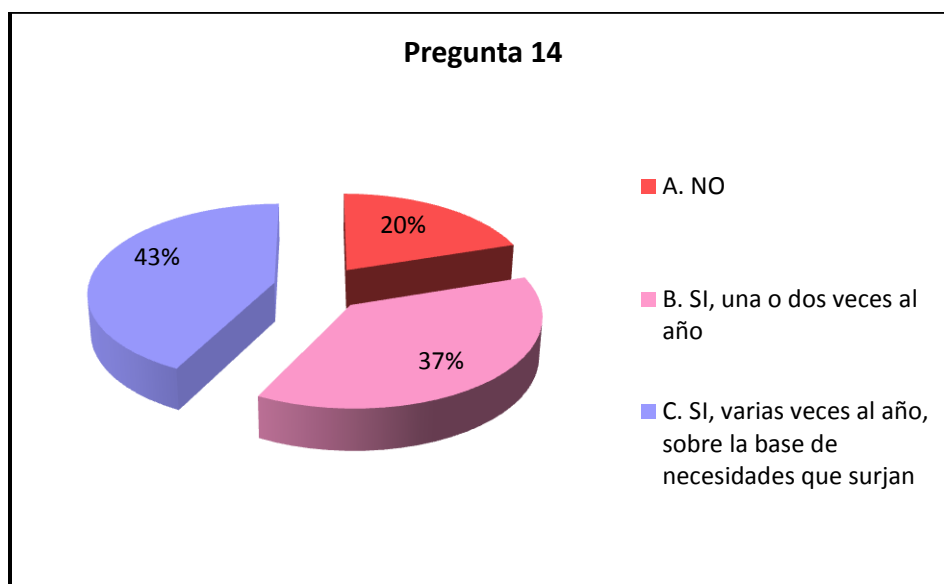


Gráfico 14 ¿Se organizan de forma espontánea, eventos en los que participa la mayoría de los empleados?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se formuló esta pregunta, para determinar si los colaboradores tienen accesibilidad a participar en eventos que permita crear un ambiente adecuado y alejarse de su ritmo o rutina de trabajo. En base a la pregunta 14, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 8 personas quienes indican que no se organizan de forma espontánea, eventos en los que participa la mayoría de los empleados, en el literal B. existen 15 personas quienes indican que sí, una o dos veces al año se organizan de forma espontánea, eventos en los que participa la mayoría de los empleados y finalmente en el literal C. existen 17 personas quienes indican si , varias veces al año, sobre las necesidades que surjan se organizan eventos en los que participa la mayoría de los empleados.

En conclusión, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, los colaboradores no se encuentran en su totalidad al pensar o sentir que realizan este tipo de eventos sobre las necesidades que surjan, sin embargo esto provoca estrés laboral al únicamente observar por la necesidades que surjan y al no pensar en hacerlo por distracción o por mejorar el clima laboral, así como los literales A y B.

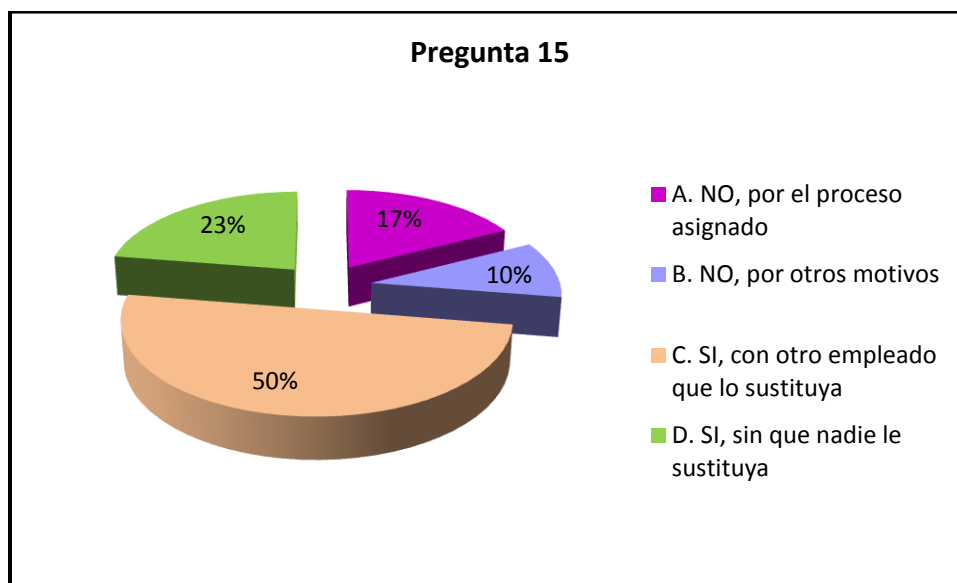


Gráfico 15 ¿Puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar qué tan indispensables se sienten los colaboradores en su trabajo y la despreocupación que los mismos sienten al ausentarse de su puesto o detener el trabajo. En base a la pregunta 15, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 7 personas quienes indican que no pueden detener el trabajo o ausentarse de su puesto por el proceso asignado, en el literal B. existen 4 personas quienes indican que no, por otros motivos, en el literal C. existen 20 personas quienes indican que sí, pueden detener el trabajo o ausentarse de su puesto si otro empleado lo sustituye y finalmente en el literal D. existen 9 personas que indican que sí, sin que nadie le sustituya.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, pueden llegar a sentir un grado elevado de estrés laboral al sentir que no pueden

detener su trabajo o asentarse del puesto por procesos o por otros motivos, lo cual genera intranquilidad al dejar las mismas y preocupación al desprenderse de las mismas, por otro lado es bueno que la mayoría de los colaboradores indiquen que si pueden detener el trabajo o ausentarse de su puesto mientras que otro lo sustituya ya que esto ayuda a que no se sientan indispensables y a que puedan tener un tiempo de relajación adecuado que es indispensable para la vida del ser humano.

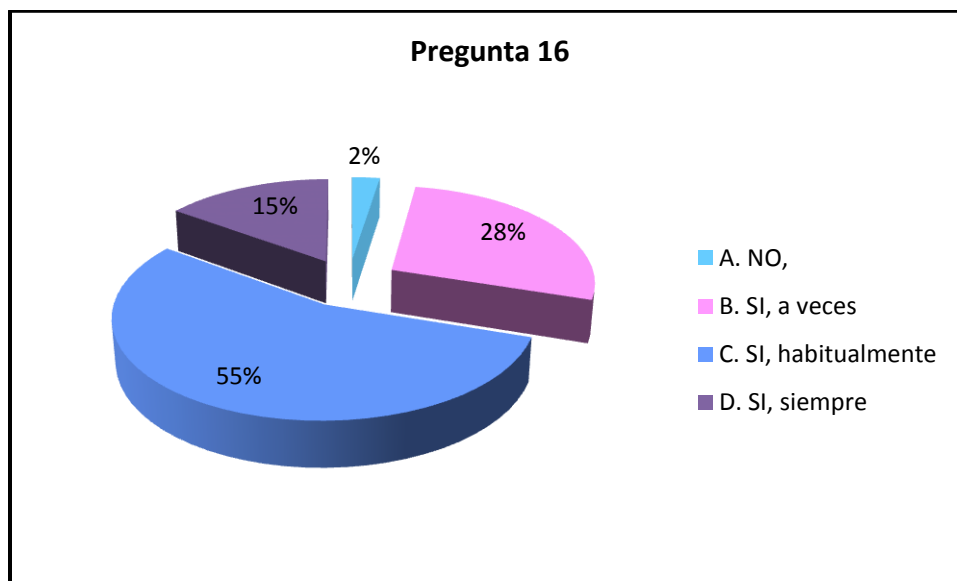


Gráfico 16 ¿Existe en general, un buen clima laboral en el lugar de trabajo?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se formuló esta pregunta, para determinar cómo los colaboradores se sienten dentro de la empresa y si dentro de la misma existe un buen clima organizacional. En base a la pregunta 16, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existe 1 persona quien indica que el clima laboral de la organización no es bueno, en el literal B. existen 11 personas quienes indican que si , a veces consideran que el clima laboral es bueno, en el literal C. existen 22 personas quienes consideran que si, habitualmente existe un buen clima laboral y finalmente en el literal D. existen 6 personas quienes indican que siempre existe un buen clima laboral.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, los colaboradores no se encuentran en su totalidad al mencionar o sentir que

habitualmente existe un buen clima laboral, sin embargo esta preocupación genera estrés laboral al existir colaboradores que indican que no que a veces e incluso los mismos de habitualmente, ya que consideran o dan a notar que no es constante y que algo está fallando para que no se genere un buen clima laboral que obviamente conduce a un bajo desempeño y alta tensión por parte de los mismos.

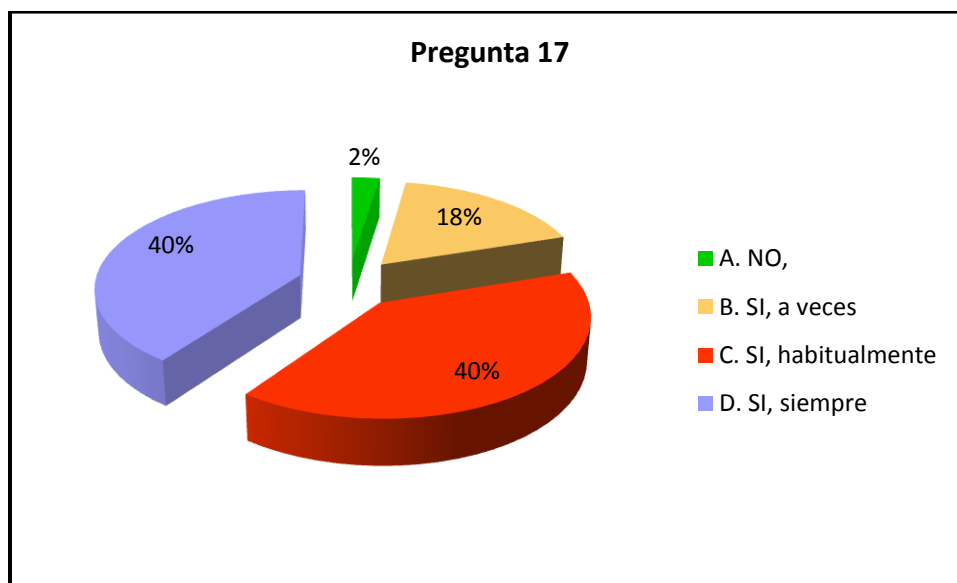


Gráfico 17 ¿Es usted feliz y disfruta al realizar su trabajo?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se estableció esta pregunta, para determinar cuan a gusto y contentos se sienten los colaboradores al realizar sus actividades diarias y al estar en su trabajo. En base a la pregunta 17, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existe 1 persona quien indica que no es feliz y tampoco disfruta al realizar su trabajo, en el literal B. existen 7 personas quienes indican que si, a veces se sienten felices y disfrutan del trabajo que realizan, en el literal C. existen 16 personas quienes indican que sí, habitualmente se sienten felices y disfrutan del trabajo que realizan y finalmente en el literal D. existen 16 personas quienes indican que sí, siempre se siente felices y disfrutan del trabajo que realiza.

Concluyendo, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, existe un nivel parejo entre que si habitualmente se sienten felices y disfrutan del trabajo así

como siempre sienten ese afecto que es importante ya que ayuda a eliminar el estrés laboral, por otro lado en los literales A y B existen colaboradores que no se sienten felices y disfrutan del trabajo que realizan así como también a veces, esto genera estrés laboral ya que existe la carencia de falta de motivación lo cual conduce a un mal clima laboral y aun bajo desempeño ya que no sienten pasión al realizar su trabajo y que no se sienten a gusto de hacerlo.

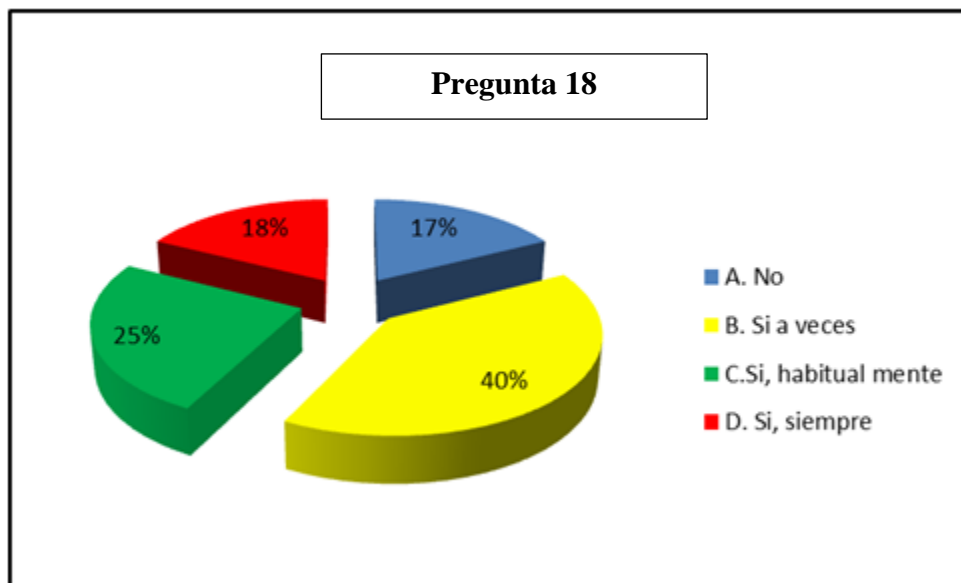


Gráfico 18 ¿Constantemente se siente presionado al cumplir una actividad de trabajo?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar la tensión que sienten los trabajadores al cumplir una función o una tarea de su trabajo. En base a la pregunta 18, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 7 personas quienes indican que no se sienten presionados constantemente al cumplir una actividad de trabajo, en el literal B. existen 16 personas quienes indican que sí, a veces se sienten constantemente presionados al cumplir una actividad, en el literal C. existen 10 personas quienes indican que sí, habitualmente se sienten presionados al cumplir una actividad y finalmente en el literal D. existen 7 personas quienes indican que sí, siempre se sienten presionados al cumplir una actividad.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, poseen constantemente presión al cumplir sus actividades, por lo que de esta manera se ve reflejado el estrés en su trabajo al sentir la tensión de culminar con sus tareas y más aún cuando después del horario de trabajo siguen pensando en él y de igual manera ocasiona un bajo desempeño al sentirse que la presión sobrepasa el límite y no puedan cumplir con sus actividades.

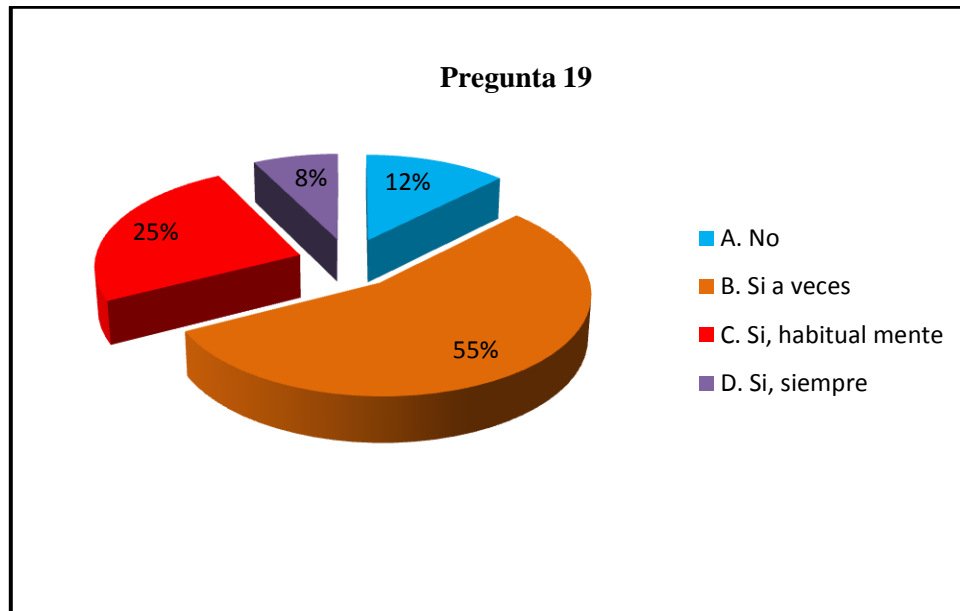


Gráfico 19 ¿Las relaciones interpersonales en su área de trabajo son, buenas o existen roses que dañan el ambiente de trabajo?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se diseñó esta pregunta, para determinar cómo son las relaciones interpersonales de los colaboradores en la empresa y si los conflictos que existen sienten que dañan el ambiente de trabajo al no ser manejados correctamente. En base a la pregunta 19, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 5 personas quienes indican que no existen roses mayores que dañen el ambiente de trabajo, en el literal B. existen 22 personas quienes mencionan que si, a veces existen roses entre las relaciones interpersonales que dañan el ambiente de trabajo, en el literal C. existen 10 personas quienes indican que sí, habitualmente existen roses que dañan el ambiente de trabajo y

finalmente en el literal D. existen 3 personas quienes mencionan que sí, siempre existen roses en las relaciones interpersonales que dañan el ambiente de trabajo.

En conclusión, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, sienten que si existen roses que a veces dañan el ambiente de trabajo, esto se ve generado por la falta de solución de problemas cuando hay este tipo de índole, por lo cual conduce a que los colaboradores no se sientan conformes con el ambiente de trabajo que existe y esto a la vez daña las relaciones interpersonales de los mismos y conduce a un alto grado de estrés laboral al sentir impotencia por cómo solucionar las mismas.

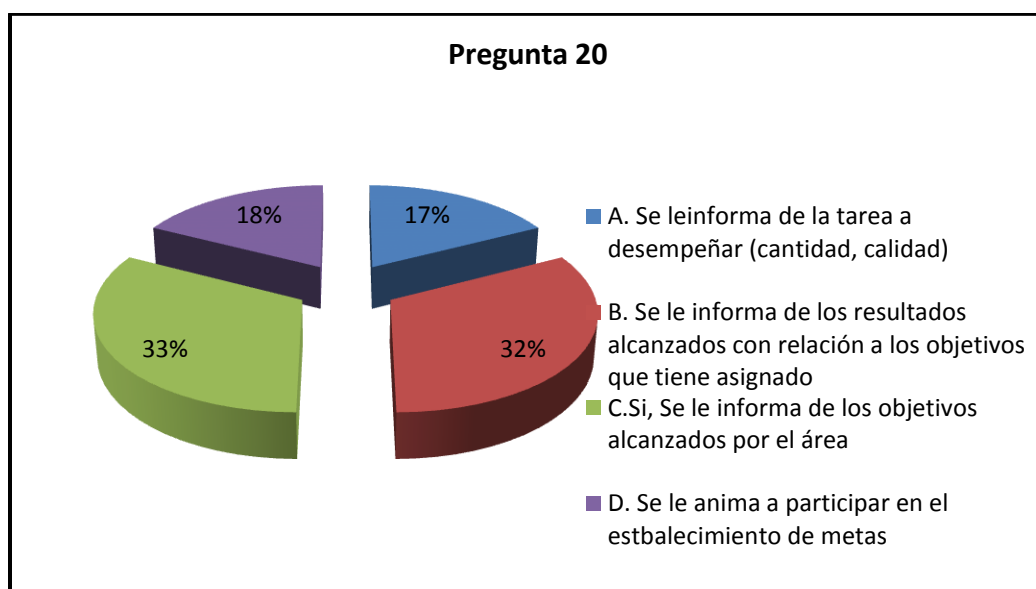


Gráfico 20 ¿Recibe información suficiente sobre los resultados de su trabajo?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar cómo los colaboradores aprecian o reciben la información suficiente sobre los resultados de su trabajo para observar si existe motivación que conduzca a un buen desempeño. En base a la pregunta 20, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 7 personas quienes indican que si reciben información de sus resultados de trabajo en base a la tarea a desempeñar en calidad y cantidad, en el literal B. existen 13 personas quienes mencionan que se le informa de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que tiene asignados, en el literal C. existen 13 personas quienes indican que se les indica de los

objetivos alcanzados por el área y finalmente en el literal D. existen 7 personas que sienten que se les anima a participar en el establecimiento de metas.

Finalmente, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, conocen los resultados de su trabajo en base a los objetivos que se les asigna a cada uno y a los objetivos alcanzados por el área, esto puede ser motivante hasta cierto punto, de tal manera que se origina el estrés al momento en que individualmente reciben la información de sus resultados y de la forma en como reciben la información los colaboradores.

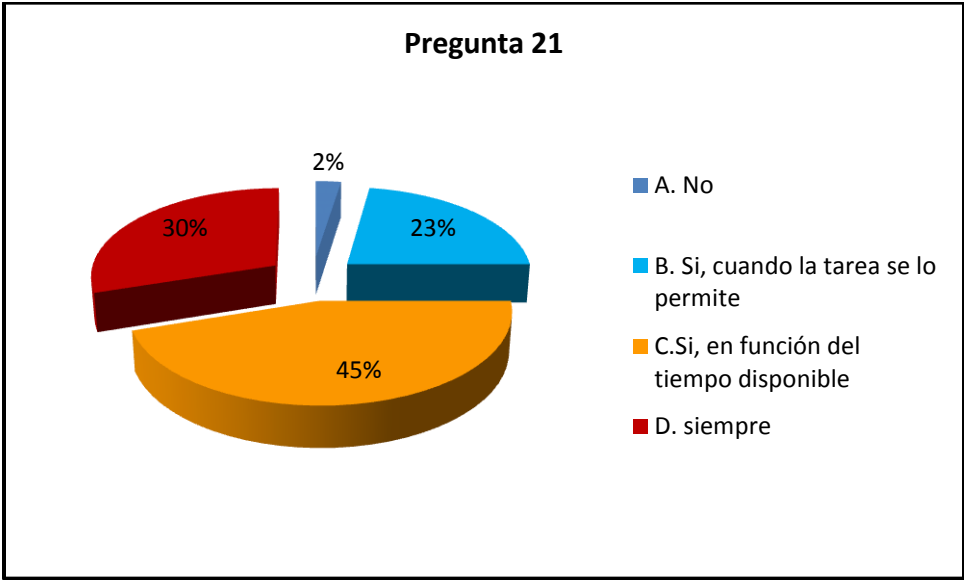


Gráfico 21 ¿Cumple usted con sus actividades en el tiempo establecido?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar si el colaborador cumple sus actividades en el tiempo en que se le asigna y que tan complicada es la tarea. En base a la pregunta 21, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existe 1 persona quien menciona que no cumple su actividad en el tiempo establecido, en el literal B. existen 9 personas quienes indican que sí, cuando la tarea se lo permite, en el literal C. existen 18 personas quienes indican que sí, cumplen con sus actividades en función del tiempo disponible y finalmente en el literal D. existen 12 personas quienes mencionan que sí, siempre cumplen sus actividades en el tiempo establecido.

Se concluye que los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, cumplen con sus actividades en el tiempo establecido en función del tiempo disponible que es un buen punto pero, por otro lado se genera estrés al momento de no contar con el tiempo suficiente para poder culminar con la tarea, así como también genera mucho más estrés a los colaboradores quienes se encuentran en los literales A y B, quienes sienten que no terminan sus tareas en el tiempo establecido o cuando la tarea lo permite, en ella se observa también la complejidad así como también las instrucciones o inducción al realizar las mismas.

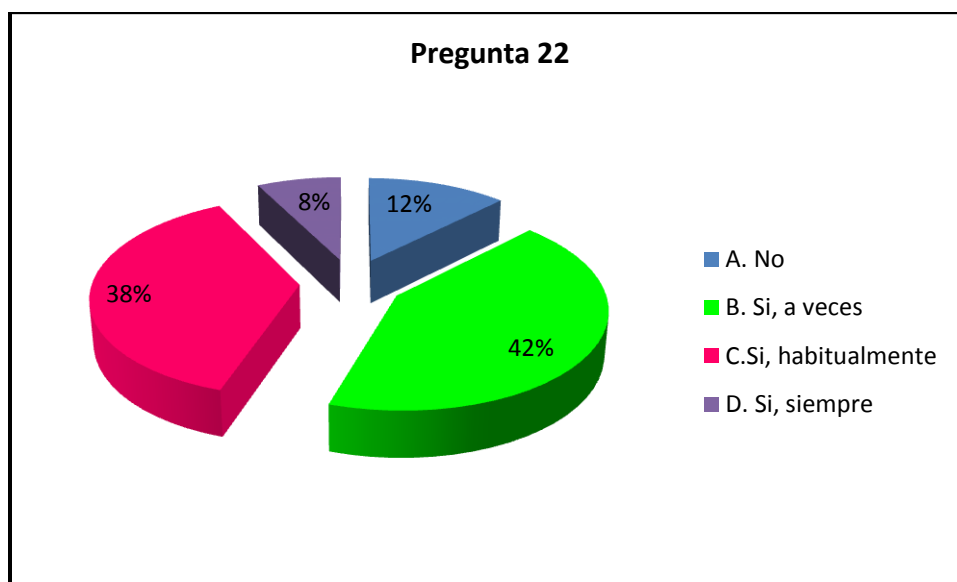


Gráfico 22 ¿Es reconocido el trabajo que realiza?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se realizó esta pregunta, para determinar si el colaborador considera que el trabajo que realiza es reconocido, que es importante para crear un adecuado clima laboral y sobretodo un alto desempeño. En base a la pregunta 22, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 5 personas quienes consideran que el trabajo que realizan no es reconocido, en el literal B. existen 17 personas quienes consideran que el trabajo que realizan es reconocido a veces, en el literal C. existen 15 personas quienes consideran que habitualmente es reconocido el trabajo que realizan y

finalmente en el literal D. existen 3 personas quienes consideran que siempre es reconocido el trabajo que realizan.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, consideran que la mayoría del tiempo su trabajo es reconocido a veces es decir no se encuentra en su totalidad, esto es un gran problema ya que los trabajadores no sienten motivación al realizar su trabajo y provoca estrés laboral al no sentirse útiles para la organización y por ende afecta en el rendimiento del desempeño, así como también las personas que dieron él no es sumamente preocupante porque son colaboradores que sienten frustración al no sentirse alagados por su empresa.

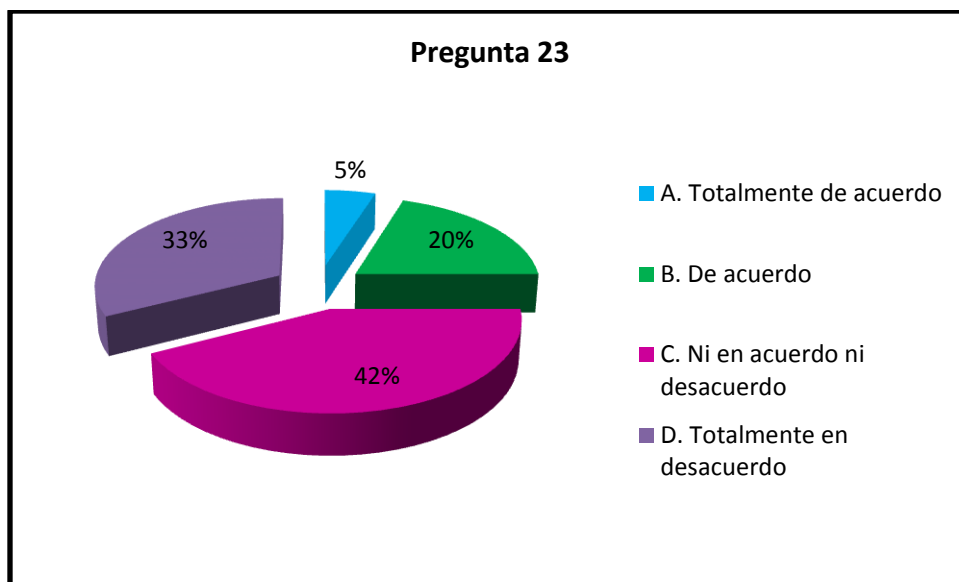


Gráfico 23 ¿Está de acuerdo en que sus logros y esfuerzos en el trabajo, tienen un pago justo y equitativo?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar cómo los colaboradores piensan y están de acuerdo en que sus logros y rendimiento están acorde a un pago justo y equitativo. En base a la pregunta 23, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 2 personas quienes mencionan que están totalmente de acuerdo con el pago justo y equitativo, en el literal B. existen 8 personas quienes indican que están de acuerdo en que el pago es justo y equitativo, en el literal C. existe 17 personas quienes

indican que no se encuentran ni en acuerdo ni en desacuerdo del pago justo y equitativo y finalmente en el literal D. existen 13 personas quienes consideran que están totalmente en desacuerdo en que tienen un pago justo y equitativo.

En conclusión, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, no se encuentran ni en acuerdo ni en desacuerdo en el pago justo y equitativo en relación a sus logros, esto es muy importante en una organización porque si bien es cierto el dinero no es factor de motivación, pero se lo debe considerar parte importante al momento de la entrega y dedicación de los colaboradores y esto ocasiona sumamente estrés laboral al sentirse que ganan menos de lo que deberían ganar y simplemente ocasiona un bajo desempeño al conducir a que la persona no realice su trabajo adecuadamente.

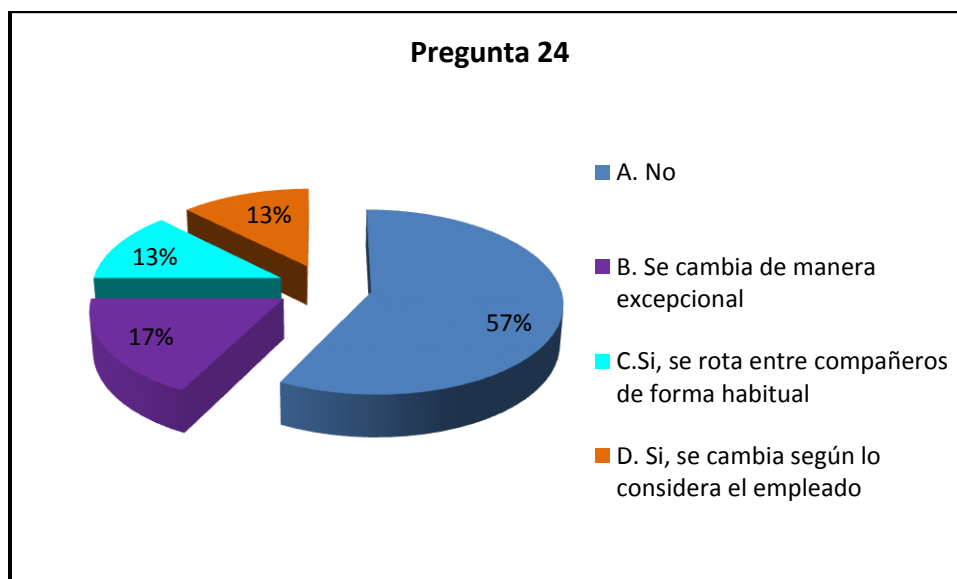


Gráfico 24 ¿Tiene la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de su jornada?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar si el colaborador puede cambiar de rutina en base a su puesto de trabajo o a las tareas que realiza diariamente. En base a la pregunta 24, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 23 personas quienes mencionan que no tienen la opción de cambiar de puesto o de

tarea a lo largo de su jornada laboral, en el literal B. existen 7 personas quienes mencionan que pueden cambiar de puesto o tarea de manera excepcional, en el literal C. existen 5 personas quienes mencionan que si se pueden cambiar de puesto o tarea con los compañeros de forma habitual y finalmente en el literal D. existen 5 personas quienes mencionan que si se cambia de puesto o tarea según lo considere el empleado.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, no pueden cambiar de puesto o de tarea durante la larga jornada laboral, esto ocasiona estrés debido a que al colaborador siente que no le permiten cambiar de rutina y esto perjudica a su desempeño al sentirse quemado en ciertas actividades y de igual manera afecta al clima de la organización al poseer el mismo ritmo de vida laboral.

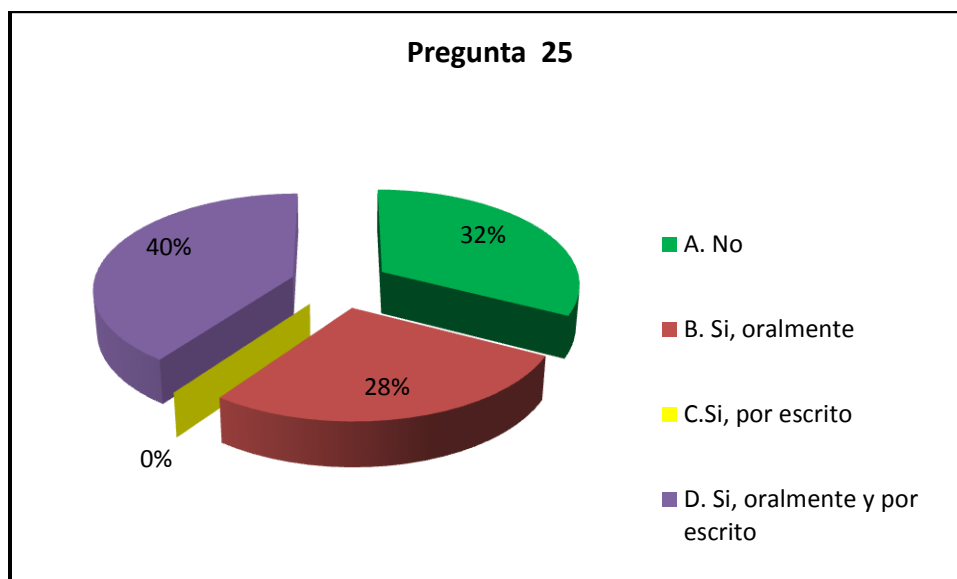


Gráfico 25 ¿Ante la incorporación de nuevas tecnologías, nueva maquinaria y/o nuevos métodos de trabajo ¿Se le instruye para que se adapte a esas nuevas situaciones?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se estableció esta pregunta, para determinar si se le da una inducción al colaborador acerca de nuevas tecnologías o equipos instalados en la empresa. En base a la pregunta 25, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 13 personas quienes consideran que no reciben instrucciones para utilizar o manejar nuevos implementos, en el literal B. existen 11 personas quienes mencionan que si se les

instruye oralmente, en el literal C. no existen personas quienes mencionen que se les instruya solo por escrito y finalmente en el literal D. existen 16 personas quienes consideran que si se les instruye oralmente y por escrito.

Se concluye que, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, no se encuentran en su totalidad acerca de la inducción de nuevas tecnologías o maquinarias, esto es importante ya que si los colaboradores no sienten este afecto por parte de la empresa no pueden desempeñarse adecuadamente y sobretodo les causa estrés al momento en que no pueden guiarse para realizar sus tareas.

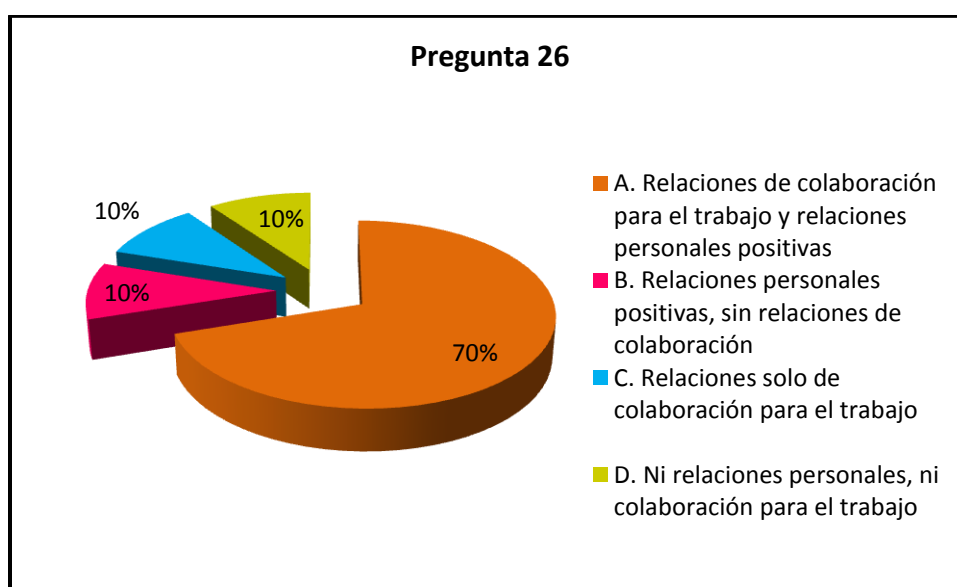


Gráfico 26 ¿Qué relaciones laborales son las habituales en la empresa?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar qué tipo de relaciones consideran los colaboradores que son las habituales en su empresa. En base a la pregunta 26, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 28 personas quienes consideran que las relaciones en su empresa son de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas, en el literal B existen 4 personas quienes consideran que son relaciones positivas, sin relaciones de colaboración, en el literal C. existen 4 personas quienes mencionan que las relaciones son solo de colaboración para el

trabajo y finalmente en el literal D. existen 4 personas quienes mencionan que no existen ni relaciones personales ni de colaboración para el trabajo.

En conclusión, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, los colaboradores consideran que existen relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas que es un buen punto ya que los colaboradores sienten motivación y afecto que ayuda a que el clima laboral se vaya formando e identificando, sin embargo al existir personas que consideran que no existe este tipo de relaciones dañan al ambiente laboral y no se sienten satisfechos de trabajar en la empresa que conduce a un bajo rendimiento.

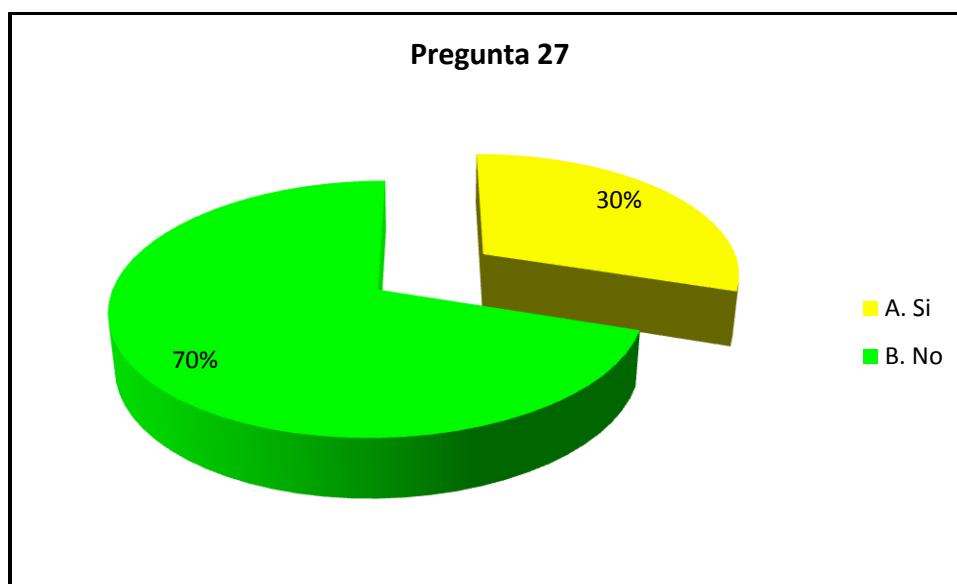


Gráfico 27 ¿De los problemas que existen en una unidad académica ¿Está siendo culpada alguna persona en concreto?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se formuló esta pregunta, para determinar si de los problemas que existen en el departamento o área, está siendo culpada alguna persona en concreto. En base a la pregunta 27, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 12 personas quienes mencionan si está siendo culpada una persona en concreto y en el literal B. existen 28 personas quienes mencionan que ninguna persona está siendo culpada.

Finalmente, se concluye que los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, consideran que ninguna persona está siendo culpada en concreto frente a conflictos que puedan surgir en el departamento que es bueno ya que elimina la tensión y preocupación en los colaboradores al sentirse tranquilos en su puesto de trabajo, sin embargo existe un número de personas que consideran que si existen personas que están siendo culpadas y frente a esto se debe tener mucho cuidado ya que primero causa un grado de estrés elevado al sentirse culpado, segundo baja el desempeño al no tener la concentración absoluta y finalmente la falta de motivación creando a un ambiente de trabajo por departamento inadecuado.

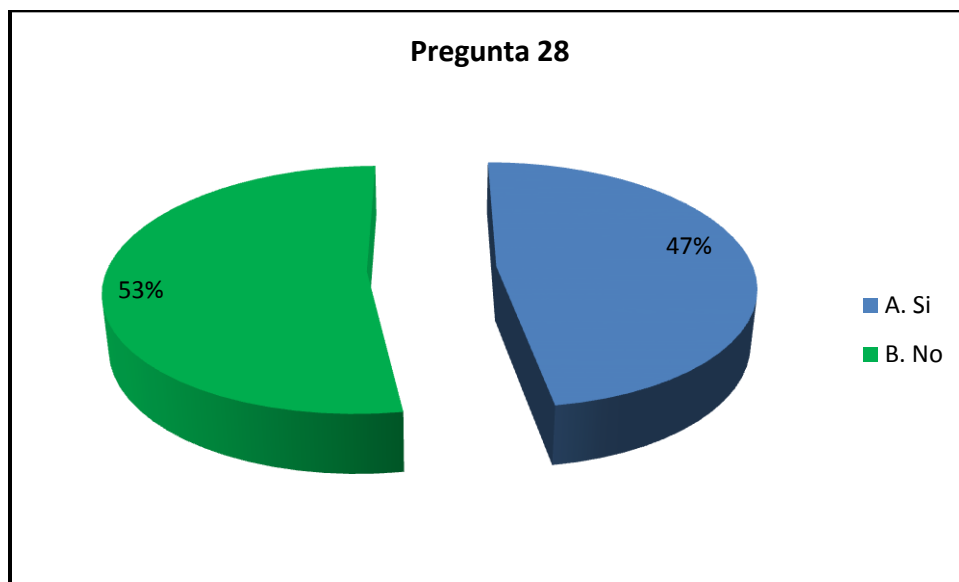


Gráfico 28 ¿Se siente usted seguro de su puesto de trabajo o le preocupa que lo pueda perder en los próximos seis meses?

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Se planteó esta pregunta, para determinar que estabilidad y seguridad que sienten los colaboradores dentro de la organización. En base a la pregunta 28, se detallan los literales con cada puntuación ante el número de personas: En el literal A. existen 19 personas quienes consideran que si les preocupa perder su puesto de trabajo en los próximos 6 meses y en el literal B. existen 21 personas quienes consideran que no les preocupa perder su puesto de trabajo en los próximos 6 meses.

En conclusión, los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de RRHH, se encuentran en un nivel parejo en relación a los resultados, esto es muy preocupante y causa altos grados de estrés al no sentirse los colaboradores seguros de sus puestos de trabajo y que lo puedan perder en los próximos 6 meses, esto a la vez perjudica al desempeño ya que sienten que el trabajo que realizan no es el adecuado y por ende perjudica al mal clima organizacional.

Plan de acción encuesta estrés laboral empresa Grupo KFC

Preguntas	Contingencia	Plan de acción	Responsables
1. ¿Tiene usted libertad para efectuar su trabajo?	Los colaboradores si bien es cierto tienen libertad para efectuar su trabajo, en ocasiones esa libertad se pierde, lo cual les impide cumplir exitosamente su gestión.	Los directivos deberán tener más confianza en sus colaboradores permitiéndoles por ejemplo, tomar decisiones sobre la marcha del trabajo que están realizando, lo cual permitirá mayor libertad en su accionar.	Directivos
2. ¿Tiene usted la posibilidad de ejercer control sobre el ritmo de trabajo?	Los colaboradores cuentan con facilidad y posibilidad de ejercer control sobre el ritmo de trabajo, sin embargo existen situaciones en las que generalmente no se les permite a los mismos llevar este control, lo cual impide obtener el logro exitoso en su trabajo.	Los directivos deberán tener más flexibilidad con sus colaboradores, para que propicien su propio autocontrol con respecto al ritmo de trabajo, permitiéndoles generar confianza y estabilidad en sus actividades, considerando sus fortalezas, desempeño, valores, pertinencia y aportes).	Directivos Mandos medios Colaboradores
3. ¿Dispone de información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, etc..) para realizar sus tareas?	Si bien es cierto, los colaboradores cuentan con la información y equipos necesarios para realizar sus tareas, sin embargo muchas de las veces no se toma en cuenta esta información o herramientas, lo cual genera disgustos y deficiencia en el rendimiento de ellos.	Los directivos deberán proporcionar a sus colaboradores información actualizada, así como también equipos, herramientas. Software, como insumos que permitan al personal efectuar eficientemente sus actividades.	Directivos
4. ¿Cuándo necesita ayuda, y/o tiene cualquier duda acude a?	Los colaboradores cuando necesitan ayuda acuden a su jefe inmediato o encargado, sin embargo, cuando ellos no están no tienen a quien acudir.	Los directivos deberán preparar a otros colaboradores que ostenten ese nivel, para que presten la ayuda suficiente en la gestión directiva y delegar el poder a sus colaboradores en la toma de decisiones, especialmente cuando el inmediato superior se encuentre ausente.	Directivos Mandos medios Colaboradores
5. Ante situaciones de conflicto entre compañeros. ¿Se intenta dar solución de manera abierta y clara?	Los colaboradores intentan resolver situaciones de conflictos entre compañeros, sin embargo esto puede perderse, al momento de no llegar a un acuerdo o simplemente no saber manejar la situación.	Los directivos deberán, instruir a sus colaboradores a que logren tener capacidad ante la solución de conflictos entre compañeros siempre y cuando sean estos de fuerza menor y tener la capacidad de afrontar con la ayuda de sus mandos altos cuando estos se vean graves, lo cual ayudara a que los colaboradores empiecen a resolver los conflictos sin necesidad de llegar al arbitraje. Para la solución de estos conflictos y cualquier otro se debe indagar la medida en que los grupos tengan un enfoque interno (medida en que pretende ocuparse de sus propias inquietudes) y por otro lado el enfoque externo (intenta enfrentar las preocupaciones del otro grupo o compañeros del conflicto) enfocándose en 5 aproximaciones (adaptarse o calmar, resolución de problemas o colaboración, eludir, dominar y negociar, este método permitirá un eficaz manejo de solución de conflictos.	Directivos Mandos medios Colaboradores

<p>6. ¿Siente usted el apoyo absoluto por parte de su jefe inmediato al gestionar cualquier actividad?</p>	<p>Los colaboradores si bien es cierto sienten el apoyo absoluto por parte de su jefe al gestionar cualquier actividad, sin embargo este apoyo puede perderse al momento en que los jefes no logran generar compromiso y ayuda a su equipo o se encuentren ausentes.</p>	<p>Los directivos deberán crear un ambiente confortable y abierto con sus colaboradores, induciendo a que siempre sientan el apoyo y la colaboración de sus jefes al gestionar cualquier actividad, deberán los directivos no temer al reconocer su ignorancia, saber cuándo intervenir, aprender a compartir en verdad el poder, preocuparse de lo que asume y acostumbrarse a aprender en el trabajo. lo cual permitirá que los colaboradores aumenten su productividad,</p>	<p>Directivos</p>
<p>7. ¿Interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo (equipo, máquina, etc.)?</p>	<p>Los colaboradores si corrigen o intervienen en los incidentes sobre sus puestos de trabajo, sin embargo esto puede perderse al existir tensión o mal ambiente de trabajo, generando estrés y bajo desempeño ante interés de sus pertenencias laborales.</p>	<p>Los directivos deberán proporcionar alto grado de motivación e interés a sus colaboradores para que los mismos sientan el afecto adecuado sobre su trabajo, permitiendo crear un ambiente confortable, un sentido de pertenencia adecuado y alto desempeño.</p>	<p>Directivos Mandos medios</p>
<p>8. ¿Tiene posibilidad de realizar pausas activas dependiendo del esfuerzo mental requerido por la actividad?</p>	<p>Si bien es cierto, los colaboradores pueden realizar pausas activas en su trabajo dependiendo de las necesidades, sin embargo esto puede perderse al tener un elevado número de tareas, generando tensión, ansiedad y bajo desempeño.</p>	<p>Los directivos deberán ejecutar actividades de entretenimiento intercaladas en las horas de trabajo, pequeñas risa terapias o ejercicios de relajación o conversaciones entre compañeros, lo cual permitirá que los colaboradores logren manejar el estrés y el mismo se vea beneficiado en su salud y en su productividad.</p>	<p>Directivos</p>
<p>9. En términos generales ¿El ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?</p>	<p>Los colaboradores sienten que el ambiente de trabajo a veces posibilita relaciones amistosas, esto es perjudicial porque denota que no existe un buen clima y que los colaboradores no tienen afecto entre los mismo, lo cual genera estrés y desanimo en sus labores.</p>	<p>Los directivos deberán crear actividades en las cuales pueda participar constantemente los colaboradores, lo cual permitirá obtener relaciones positivas y armoniosas en el lugar de trabajo. Involucrar a los colaboradores en proyectos factibles de ejecutar y que evidencien resultados en el corto plazo.</p>	<p>Directivos</p>
<p>10. ¿Le proporcionan las instrucciones precisas sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?</p>	<p>Los colaboradores reciben instrucciones por medio oral y escrito sobre el modo correcto y seguro de realizar sus tareas, sin embargo puede perderse o disminuir al no llegar claramente a los colaboradores, generando confusión, mal ambiente y bajo desempeño al no entender el uso de los mismos.</p>	<p>Los directivos deberán crear políticas orientadas al desarrollo organizacional, las que permitirían realizar de modo correcto y seguro las tareas. Establecer procesos de inducción y reinducción. Establecer manuales de procedimientos.</p>	<p>Directivos</p>
<p>11. ¿Tiene la posibilidad de hablar durante la realización de sus tareas?</p>	<p>Los colaboradores no tienen la posibilidad plena de comunicarse durante la ejecución de sus tareas.</p>	<p>Los directivos deberán permitir a sus colaboradores, tener más libertad para poder equilibrar su ritmo de trabajo, lo cual permitirá eliminar la tensión y el estrés, generando alta productividad, ya que conversar por ejemplo es un método eficaz para eliminar el estrés.</p>	<p>Directivos Mandos medios</p>

<p>12. ¿La empresa a la que pertenece considera que el trabajo que realiza usted es valioso y útil para bienestar propio y de la organización?</p>	<p>Los colaboradores a veces sienten que el trabajo que realizan no es valioso y útil para el bienestar propio y de la organización. Esto puede provocar falta de compromiso, tensión a los colaboradores sentirse no valorados, lo cual está generando bajo desempeño.</p>	<p>Los directivos deberán crear o elaborar programas de recompensas hacia los colaboradores, lo cual generara motivación y ayudara a que sientan que su trabajo es valorado, lo cual conduce a crear un buen clima y alto desempeño, se lo puede lograr a través de capacitaciones, creando inclusive un sistema de recompensas por equipo.</p>	<p>Directivos</p>
<p>13. ¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?</p>	<p>Los colaboradores si tienen la posibilidad de organizarse para trabajar en equipo, sin embargo puede existir conflictos entre el equipo al no comprenderse u organizarse y llegar a consensos.</p>	<p>Los directivos deberán crear una herramienta para que se les instruya a los colaboradores a trabajar en equipo, estableciendo objetivos individuales y congruentes.</p>	<p>Directivos</p>
<p>14. ¿Se organizan de forma espontánea, eventos en los que participa la mayoría de los empleados?</p>	<p>Los colaboradores si participan en eventos que se realizan una, dos o varias veces al año de forma espontánea, sin embargo se deben optimizar los eventos a realizarse.</p>	<p>Los directivos deberán organizar actividades de acuerdo a las necesidades de los colaboradores en función a romper la rutina en el lugar en de trabajo, lo cual genera que los colaboradores puedan tener una vida laboral equilibrada y libre de estrés.</p>	<p>Directivos Mandos medios</p>
<p>15. ¿Puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto?</p>	<p>Los colaboradores pueden ausentarse de su puesto de trabajo siempre y cuando exista otro compañero de trabajo que lo pueda sustituir, sin embargo cuando no existe esta posibilidad no pueden ausentarse de su puesto.</p>	<p>Los directivos deberán diseñar un proceso que permita establecer reemplazos temporales en el trabajo.</p>	<p>Directivos Mandos medios</p>
<p>16. ¿Existe en general, un buen clima laboral en el lugar de trabajo?</p>	<p>Si existe habitualmente un buen clima laboral en el lugar de trabajo, sin embargo este llega a desgastarse cuando existe alto grado de estrés en los colaboradores, insatisfacción, conflictos, relaciones negativas, etc.</p>	<p>Los directivos deberán utilizar métodos que ayuden a que los colaboradores se sientan en un ambiente agradable, como por ejemplo generar pensamientos positivos, permitirles hablar entre compañeros, establecer una misión clara de la empresa, objetivos y estrategias que les permitan aprovechar adecuadamente su tiempo. Cortar de raíz las conversaciones en corrillos y enseñar con el ejemplo, aclarar y comunicar la misión de la empresa, haga hincapié en la inducción y contratación basada en valores.</p>	<p>Directivos</p>
<p>17. ¿Es usted feliz y disfruta al realizar su trabajo?</p>	<p>Los colaboradores habitualmente se sienten felices y disfrutan del trabajo que realizan, no obstante, están expuestos a la rutina de trabajo, a no tener libertad de ejecutar sus funciones, no contar con un apoyo pleno, etc.</p>	<p>Los directivos deberán utilizar métodos como la relajación, ejercicios contra el estrés, técnicas como por ejemplo aprender a administrar el tiempo con eficacia, lo cual genera que el colaborador aprenda a manejar el estrés que le permitirá sentirse feliz y disfrutar del trabajo que realiza, crear una justicia organizacional, brindar espacios o realizar actividades para reducir el estrés como masajes o break.</p>	<p>Directivos Mandos medios</p>

<p>18. ¿Constantemente se siente presionado al cumplir una actividad de trabajo?</p>	<p>Los colaboradores si se sienten presionados al cumplir una actividad de trabajo, lo que genera estrés en los trabajadores y bajo desempeño al gestionar sus actividades.</p>	<p>Estructurar cronogramas con objetivos claros y en base a eso utilizar la técnica de aprender a administrar el tiempo con eficacia, lo cual permitirá a que los colaboradores puedan cumplir con sus actividades teniendo una presión normal que ayudara a que obtengan un buen desempeño.</p>	<p>Directivos Mandos medios</p>
<p>19. ¿Las relaciones interpersonales en su área de trabajo son buenas, o existen roses que dañan el ambiente de trabajo?</p>	<p>Si existen roses entre compañeros que dañan el ambiente de trabajo, esto genera insatisfacción en los colaboradores, mal ambiente, relaciones negativas y bajo desempeño.</p>	<p>Los directivos deberán estar atentos a la solución inmediata de conflictos, sobre la base de la aplicación de un proceso secuencial de resolución de los mismos, que permita que una de las partes ceda, que las dos partes cedan; y, solo en casos atípicos establecer arbitrajes, crear una sensación de comunidad como por ejemplo: consolidar una homogeneidad basada en valores, comparta y comparta por igual, haga hincapié en la cooperación, la utilización cruzada y el trabajo en equipo y finalmente reúnalos.</p>	<p>Directivos</p>
<p>20. ¿Recibe información suficiente sobre los resultados de su trabajo?</p>	<p>Los colaboradores no reciben información suficiente sobre los resultados de su trabajo.</p>	<p>Los directivos deberán instruir a sus gerencias para que brinden una retroalimentación sana y efectiva a sus colaboradores en base a los resultados, de igual manera los directivos deberán comprometerse con la actualización de los empleados en programas de capacitación, en un reforzamiento positivo que actúa como estímulo en la conducta de los colaboradores que permita un mejor desempeño.</p>	<p>Directivos Mandos medios</p>
<p>21. ¿Cumple usted sus actividades en el tiempo establecido?</p>	<p>Los colaboradores cumplen sus actividades en función del tiempo disponible, esto es perjudicial cuando el colaborador no tenga actividades que conduzcan a que el tiempo que disponen no sea suficiente para cumplir las mismas.</p>	<p>Los directivos deberán establecer objetivos y que dentro de los mismos se encuentren actividades y tiempos diseñados para cada una de ellas en base a la complejidad de las mismas, lo cual permitirá que los colaboradores sientan menos presión y tengan mayor satisfacción y facilidad de cumplir sus actividades en el tiempo establecido y de esta manera generar un buen desempeño.</p>	<p>Directivos Mandos medios</p>
<p>22. ¿Es reconocido el trabajo que realiza?</p>	<p>Los colaboradores no siempre sienten que es reconocido el trabajo que realizan, lo cual conduce a obtener una baja motivación, bajo desempeño, alto grado de estrés y mal clima laboral.</p>	<p>Los directivos deberán plantear estrategias y utilizar métodos para que los colaboradores sientan que el trabajo que realizan es reconocido como por ejemplo: gratificaciones extrínsecas como: recompensas financieras: prestaciones, recompensas interpersonales, ascensos) e intrínsecas como: logro, autonomía y crecimiento profesional), una retroalimentación sobre el progreso profesional, oportunidades de logro, retroalimentación sobre el desempeño, el privilegio de realizar un trabajo de inicio a fin, aplicación de recompensas como (reforzamiento positivo, el modelado e imitación social y la teoría de las expectativas), que permitirá que el colaborador se sienta útil.</p>	<p>Directivos</p>

<p>23. ¿Está de acuerdo en que sus logros y esfuerzos en el trabajo, tienen un pago justo y equitativo?</p>	<p>Los colaboradores no se encuentran ni en acuerdo ni en desacuerdo del pago justo y equitativo de acuerdo a sus logros, lo cual conduce a obtener bajo rendimiento, insatisfacción, conflictos, mal ambiente, estrés y falta de compromiso.</p>	<p>Los directivos deberán crear políticas para establecer un sistema de pagos justo y equitativo. Por ejemplo un sistema de responsabilidad funcional (HAY).</p>	<p>Directivos</p>
<p>24. ¿Tiene la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de su jornada laboral?</p>	<p>Los colaboradores no tienen la opción de cambiar de puesto o tarea en su jornada laboral, lo cual implica que el colaborador se queme en su puesto de trabajo, aumente su estrés y rinda menos al gestionar sus actividades.</p>	<p>Los directivos deberán instruir a sus gerencias para que implanten estrategias que ayuden a cambiar la rutina de los colaboradores, como por ejemplo en la misma actividad que realiza hacerlo de otra manera o aprender más sobre la misma, así como también proporcionarles y darles la libertad de ejercer otro tipo de funciones o intercambiar entre compañeros, lo cual conduce a que el colaborador se sienta autosuficiente y capaz de realizar cualquier actividad, tenga más motivación, mayor desempeño y bajo estrés al no quemarse en solo su puesto de trabajo.</p>	<p>Directivos Mandos medios</p>
<p>25. Ante la incorporación de nuevas tecnologías, nueva maquinaria y/o nuevos métodos de trabajo ¿Se le instruye para que se adapte a esas nuevas situaciones?</p>	<p>Los colaboradores si bien es cierto, reciben instrucciones orales y escritas acerca de la incorporación de nuevas tecnologías, equipos o herramientas para que se adapten a nuevas situaciones, puede perderse al no recibir las instrucciones suficientes o verdaderas del mismo, lo cual conduce a confusiones en el desarrollo de la tarea.</p>	<p>Los directivos deberán instruirse efectivamente en el manejo de nuevas tecnologías o herramientas, lo cual conduce a que el colaborador capte detalladamente las instrucciones y se adapte de forma rápida y segura que permitirá tener menos temor, confusión y tensión al usarlas.</p>	<p>Directivos</p>
<p>26. ¿Qué tipo de relaciones laborales son las habituales en la empresa?</p>	<p>Los colaboradores si bien es cierto, poseen un tipo de relación de colaboración en el trabajo y relaciones personales positivas, sin embargo esto puede perderse al no tener claras las políticas de la empresa, cuando surjan conflictos y no se los resuelva correctamente, cuando exista competencia desleal, lo cual genera baja motivación, mal clima, bajo desempeño y aumento del estrés.</p>	<p>Los directivos deberán implementar estrategias para mantener el tipo de relaciones que tiene la organización, así como también crear políticas orientadas a la colaboración.</p>	<p>Directivos</p>
<p>27. De los problemas que existen en su unidad ¿Está siendo culpada alguna persona en concreto?</p>	<p>Si bien es cierto, ninguna persona está siendo culpada frente a algún problema que se genere en un departamento, sin embargo esto puede perderse al momento en que no exista control o que los conflictos no se resuelvan correctamente.</p>	<p>Los directivos deberán dar charlas, conferencias o programas pequeños a los colaboradores acerca de cómo lidiar con estos problemas, lo cual conducirá a que el colaborador sienta el apoyo y amparo por la organización al sentirse afectado y como saber manejar la misma.</p>	<p>Directivos Mandos medios</p>

28. ¿Se siente usted seguro de su puesto de trabajo o le preocupa que lo pueda perder en los próximos seis meses?	No todos los colaboradores se sienten con estabilidad laboral	Los directivos deberán establecer mecanismos, políticas y estrategias orientadas a la estabilidad laboral, en función de los resultados alcanzados, respaldar el desarrollo de los empleados como: (ofrecerles actividades de desarrollo, la cuestión de la seguridad del empleado, ofrecer un puesto que constituya un desafío, lo que permitirá que el colaborador sienta una estabilidad laboral que coadyuvara a eliminar la tensión.	Directivos
---	---	---	------------

Tabla 1 Plan de acción encuesta estrés laboral empresa Grupo KFC

Fuente: Empresa Grupo KFC.

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Resumen Plan de acción

Frente al análisis realizado, se deduce que, existe relación entre las preguntas planteadas, por lo que se dará paso a establecer y proponer ciertas capacitaciones y metodologías enfocadas globalmente ante las preguntas de la encuesta, para que la empresa pueda aplicar dentro de la misma y en sus trabajadores, logrando con esto obtener mejores resultados y disminuir el estrés laboral.

Se propone, realizar capacitaciones de ergonomía, así como también talleres de seguridad y salud ocupacional en el trabajo, enfocándose en el bienestar de los trabajadores para que cumplan a cabalidad con sus tareas en un lugar de trabajo seguro y con condiciones adecuadas; a su vez insertar un formato de check list, el cual permitirá controlar todos los recursos necesarios para que el colaborador pueda desempeñarse en sus actividades, y así optimizar el tiempo, permitiéndole ser más productivo. Se basa en los puntos 3, 7,10 y 25 de las preguntas del plan de acción.

Se procura, establecer un reglamento interno, donde se establezcan políticas de cumplimiento y reconocimiento para el colaborador, esto se lograra mediante la difusión por áreas, para que así los colaboradores puedan tener conocimiento del mismo, tener un respaldo y utilizarlo correctamente. Dirigido hacia todas las preguntas del plan de acción en base a la encuesta.

Se plantea, impartir capacitaciones referentes al estrés laboral como por ejemplo: Manejo del Estrés, Administración del tiempo y Curva de aprendizaje, para que con ello los Directivos de la organización puedan dar a conocer a sus colaboradores técnicas fundamentales para reducir el estrés, aprendiendo con ello a diferenciar entre presión y estrés, obteniendo así llevar una vida y salud laboral más satisfactoria. 1, 2, 8, 15, 18, 21 y 24.

Se propone, establecer una metodología de comunicación interna enfocada a los colaboradores de todos los niveles, donde se permita expresar sus puntos de vista a los altos mandos, logrando tener una comunicación efectiva, esto permitirá que los colaboradores se sientan respaldados por el liderazgo, mas no por la presión ejercida de los Directivos. 4, 5, 6, 11, 12, 17, 20, 22, 23,27 y 28.

Se plantea, realizar talleres de integración como por ejemplo talleres de liderazgo, coaching, talleres de campo, donde consten diversas actividades, las cuales permitan generar relacionarse a los colaboradores entre todos los niveles, generando y fortaleciendo mejor las relaciones laborales y un buen clima laboral. 9, 13, 14, 16, 19 y 26.

Se propone, impartir una capacitación de mobbing, donde exista la participación de todos los niveles de la organización, para de esta manera lograr que los colaboradores conozcan los diferentes tipos de tratos o comportamientos no adecuados a ser utilizados; generando así un buen trato entre los colaboradores y un buen clima organizacional. Dirigido a todas las preguntas del plan de acción en base a la encuesta.

Finalmente, una vez que se efectuara lo anteriormente expresado, la organización deberá dar un seguimiento para verificar los resultados obtenidos, en donde exista un control para visualizar si lo propuesto se está cumpliendo en base a sus expectativas como organización; así como los beneficios y el hecho de que el clima laboral y los colaboradores se sientan bien, con un nivel de estrés moderado que no afecte a su vida laboral, social, familiar, ni a su salud.

Lo expresado anteriormente en el plan de acción se basó en los libros: “M. Ivancevich John. Konopaske R. T.Matteson Michael. Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill. Séptima edición. (2006).

3.2.2 Resultados Herramienta Balance Score Card Administrativo

PARAMETRO DE EVALUACION	N° DE PERSONAS
DISTINTIVO	1
EXCEDE	13
EFFECTIVO	19
POR MEJORAR	10
DEFICIENTE	1

Tabla 2 Resultados Generales por persona BSC Septiembre 2014

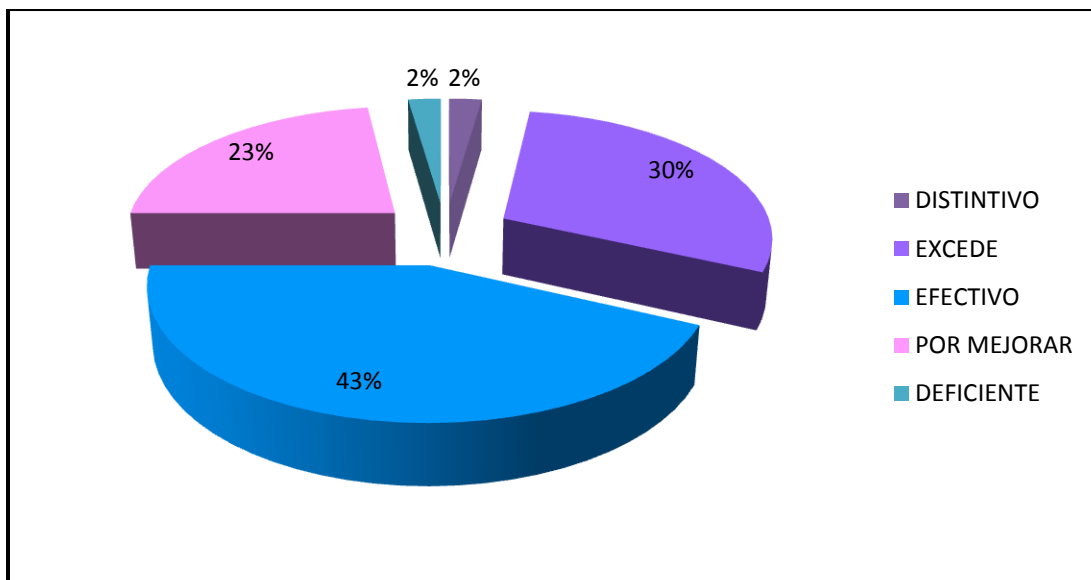


Gráfico 29 Resultados Generales por persona BSC Septiembre 2014

PARAMETRO DE EVALUACION	PORCENTAJE PROMEDIO
DISTINTIVO	98,50%
EXCEDE	89,55%
EFFECTIVO	77,45%
POR MEJORAR	69,26%
DEFICIENTE	63,81%

Promedio general: 79.33%

Tabla 3 Resultados Generales por promedio de desempeño BSC Septiembre 2014

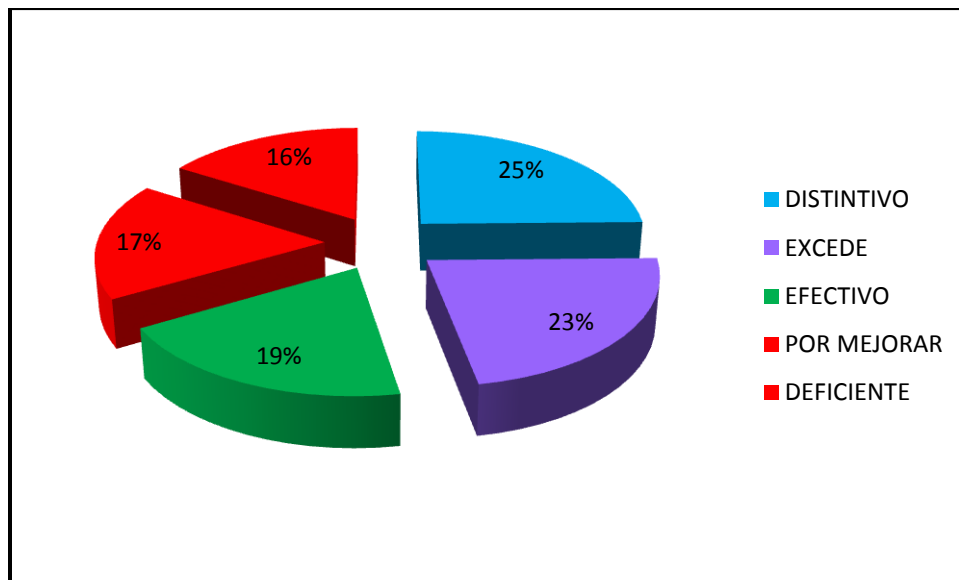


Gráfico 30 Resultados Generales por promedio de desempeño BSC Septiembre 2014

Fuente: Empresa Grupo KFC

Elaborado por: Gabriela Quinchiguango.

Los resultados de la aplicación del Balance Score Card Administrativo, fueron investigados para conocer el desempeño de los colaboradores de la empresa Grupo KFC en el departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de enfocarnos en las personas (parámetros de evaluación por mejorar y deficiente), para así plantear un plan de acción buscando eliminar el estrés laboral, que de una u otra manera afecta el desempeño de los colaboradores.

Se detallan cada uno de los parámetros de evaluación utilizados en el BSC que son: Distintivo (cuando posee una escala entre 98% y 100% correspondiente a una bonificación del 100% del sueldo, equivalente a una 1 persona en relación a los resultados), Excede (cuando posee una escala entre 85% a 97.99% correspondiente a una bonificación del 50% del sueldo, equivalente a 13 personas), Efectivo (cuando posee una escala entre 75% a 84.99% correspondiente a una bonificación del 30% del sueldo, equivalente a 19 personas), Por mejorar (cuando posee una escala entre 65% a 74.99% sin bonificación, equivalente a 10 personas) y Deficiente (cuando posee una escala inferior al 64% sin bonificación, equivalente a 1 persona).

Se concluye que en base a los resultados del BSC, existe un promedio general equivalente a 79.33% / 100%, que indica que realmente la organización cuenta con colaboradores quienes tienen un buen desempeño y que cumplen con los objetivos asignados a cada uno de ellos; sin embargo, se dará más importancia a los parámetros de evaluación “Por mejorar y deficiente”, para que de esta manera los Directivos de la empresa puedan tener conocimiento de cómo manejar a estas personas para que puedan obtener un mejor desempeño y sobretodo eliminar el estrés laboral. A continuación se observan los resultados de los parámetros “Por mejorar y Deficiente”, en estos se indica que estas 11 personas fallan en las competencias más no en el cumplimiento de los objetivos, debido a que en el BSC las competencias equivalen a un 30% de la calificación y los objetivos a un 70% obteniendo un total del 100%.

<u>Total Competencias</u>	<u>Total Objetivos</u>	<u>Total</u>
19.5	52.5	72%
18.75	48.13	66,88%
21.75	43.75	65,5%
15.83	52.50	68,33%
21.67	49	70,67%
21.75	43.75	65,5%
19.5	52.5	72%
21.75	46.67	68,42%
19.5	52.5	72%
18.75	52.5	71,25%
17.14	46.67	63,81%

Tabla 4 BSC parámetros de evaluación “Por mejorar y Deficiente”

La tabla de resultados se basa en los parámetros “ Por mejorar y Deficiente”, evidenciándose que los 11 colaboradores de la empresa Grupo KFC, correspondientes al departamento de Recursos Humanos, están atravesando problemas en las competencias planteadas por sus jefes inmediatos, es decir, que se encuentran en el cuadro de “falta desarrollar”, esto se debe a varios motivos: no conocer a fondo la competencia, no poseer o simplemente poseer y no saber cómo fortalecer; es por ello, que se ha tomado en cuenta las competencias más destacadas en las que el personal está fallando, para brindar ciertas consideraciones a tomar para que los colaboradores puedan trabajar y desarrollar dichas competencias. A continuación se detallan las competencias más destacadas, que los colaboradores deben trabajar para mejorar:

Cuadro de competencias BSC

Competencia	Concepto	Consideraciones a tomar
Iniciativa	<p>Es la predisposición a promover acciones, crear oportunidades y mejorar resultados apoyado de la autorresponsabilidad y autodirección.</p> <p>Citado en : https://prezi.com/d55qwwwam-6i/la-capacidad-de-iniciativa-es-la-predisposicion-a-emprender/ recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Adoptar una actitud proactiva. -Obtener madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción. -Marcar el rumbo por medio de acciones, no solo de palabra. -Asumir la carga de realización, no basta solo con la voluntad. -Perseguir los objetivos más allá de lo que se espera. -Salir de la rutina cuando es necesario para realizar el trabajo. -Identificar un problema u oportunidad y proyectar acciones que contribuyan a su solución.
Planificación y organización	<p>Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.</p> <p>Citado en : http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionariodecompetencias.htm recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Tener claro las metas y objetivos del área y del puesto. -Especificar esquemas de trabajo. -Establecer prioridades y tiempos. -Predecir los posibles problemas que pueden presentarse en el desarrollo de los objetivos. -Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y corregir las desviaciones.
Comunicación	<p>Es la capacidad de intercambiar y transmitir eficazmente información para entenderse con los demás.</p> <p>Citado en: Nuñez, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 22-25</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Facilite destrezas referidas a la comprensión, expresión y contexto tanto de la comunicación oral como escrita. -Genere diálogos comprensivos y entendibles ante quien se esté comunicando. -Use un lenguaje apropiado más no discriminatorio, siendo respetuoso con las diferencias.

<p>Empuje por obtener resultados</p>	<p>Es la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos. Requiere esforzarse y hacer que los demás se esfuercen para lograr objetivos. Significa mantener los ojos puestos en el objetivo, actuar y hablar preocupándose del resultado final. Citado en: http://www.google.com.ec/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -No es suficiente lograr superar las expectativas una sola vez. -Dar el máximo todo el tiempo. -No perder la visión de los objetivos que se están alcanzando. -Llegar con éxito al culminar las tareas iniciadas. -Asumir con responsabilidades los errores de las decisiones y continuar con soluciones adecuadas.
<p>Búsqueda y manejo de información.</p>	<p>Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que el colaborador debe tener en práctica para identificar lo que necesita saber en un momento dado, buscar efectivamente la información que requiere, determinar si la información es pertinente para responder a sus necesidades y finalmente convertirla en conocimiento útil para solucionar problemas. Citado en: http://www.eduteka.org/curriculo2/Heramientas.php?codMat=14 recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Definir un problema de información. -Identificar qué es lo que se necesita para buscar a resolver. -Identificar y localizar fuentes de información confiables. -Encontrar dentro las fuentes la información requerida. -Evaluar la calidad de información requerida. -Clasificar y organizar la información para facilitar un análisis adecuado. -Sintetizar, utilizar y comunicar la información de manera efectiva.
<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Comprenden toda la variedad de capacidades que un estudiante debe adquirir para ser capaz de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario. Citado en: http://www.google.com.ec/url?sa=t&rc=t=j&q=&esrc=s&source recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar relacionarse con los demás de manera positiva, generando incrementar interacciones sociales positivas. -Establecer comunicaciones efectivas por ejemplo: incrementar situaciones de comunicación activa entre todos. -Afrontar positivamente los conflictos en las relaciones interpersonales por ejemplo: generar actitudes de respeto.

<p>Resolución de problemas</p>	<p>Reconoce la existencia de un hecho o circunstancia que dificulta la consecución de un fin deseado, establece su naturaleza y plantea estrategias para dar respuestas creativas y novedosas de acuerdo al contexto.</p> <p>Citado en:</p> <p>http://www.google.com.ec/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=competencia-resoluciondeproblemas. Recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar la mejor estrategia para dar solución al problema. -Desarrollar habilidades, valores y actitudes que permitan la resolución creativa y tranquila de los conflictos. -Identificar y analizar el problema. -Investigar y buscar información. -Identificar estrategias y generar alternativas de solución. -Evaluar los resultados para la correcta toma de decisiones.
<p>Orientación al cliente</p>	<p>Implica el deseo de ayudar, comprender sus necesidades y expectativas para ofrecer el mejor servicio al cliente, tanto al cliente final a quien van dirigidos todos los esfuerzos de nuestra empresa como al cliente interno y todos quienes colaboran en los procesos de la organización.</p> <p>Citado en: http://habilidades-directivas.com/competencias-tecnicas-direccion/orientacion-al-cliente/ recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer perfectamente la misión y visión de la organización. -Identificar las características y tendencias del entorno. -Identificar sus puntos fuertes, débiles, así como oportunidades y amenazas. -Visualizar el tipo de relación que se está manteniendo.

Trabajo en equipo	<p>Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.</p> <p>Citado en:</p> <p>http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una buena socialización e interés interpersonal elevado. -Generar valores sociales que faciliten la integridad y honestidad. -Capacidad de comunicación interpersonal. -Seguridad en la eficacia del trabajo compartido. -Voluntad e interés de compartir libremente ideas.
Accesibilidad	<p>Es la capacidad en que las personas pueden utilizar los servicios cuando los necesitan es la no existencia de barreras.</p> <p>Citado en:</p> <p>http://www.google.com.ec/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=competencias recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Demuestre y logre ser una persona que puede generar confianza fácilmente en una conversación. -Genere amabilidad, siendo agradable, afectuosa y divertida. -Cree ambientes armoniosos con facilidad.
Impacto e influencia	<p>Impactar e influir no consiste en imponer una opinión, eso quedaría realmente lejos del liderazgo, sino en despertar en los demás una actitud de escucha y de intención previa de aceptación a las ideas u opiniones expuestas.</p> <p>Citado en:</p> <p>http://iriscambia.blogspot.com/2010/04/una-habilidad-para-el-exito-impacto-e.html recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Generar una comunicación efectiva. -Generar habilidades sociales. -Crear inteligencia emocional. -Generar una escucha activa.
Desarrollo de personas	<p>Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de las necesidades de la persona y de</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Formación para cubrir las necesidades del puesto. -Formación para cubrir las necesidades de

	<p>la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, mas no en el proporcionar formación.</p> <p>Citado en: http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<p>la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo del colaborador. <p>Se puede tomar en cuenta aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Necesidades primordiales del colaborador. -Aspecto laboral. -Necesidades de autorrealización.
Pensamiento analítico	<p>Distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.</p> <p>Es el pensamiento del detalle, de la precisión, de la enumeración y de la diferencia.</p> <p>Citado en: http://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/competencias-generales-1/documento=1340035370065 Recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Relacionar e interpretar situaciones y pensamientos sencillos. -Seleccionar e identificar los elementos significativos y sus relaciones en situaciones complejas. -Identificar las carencias de información y establecer relaciones con elementos externos a las situaciones establecidas.
Manejo de conflictos	<p>Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.</p> <p>Citado en: http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Detectar de donde proviene el conflicto. -Identificar y utilizar estrategias adecuadas para el manejo de conflictos. -Resolver confrontaciones interpersonales mediante la colaboración.

<p>Orientación al servicio</p>	<p>Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.</p> <p>Citado en:</p> <p>http://www.google.com.ec/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=competencias. Recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender las necesidades actuales y potenciales de los clientes. -Actuar de manera en que se optimice el tiempo y la forma el producto o servicio brindado, evaluándolo constantemente. -Anticiparse a las expectativas y demandas de los clientes. -Escuchar y mostrar gran empatía. -Superar los estándares de servicio establecidos para la organización. -Crear un modelo de trabajo en relación con el servicio y la satisfacción al cliente.
<p>Responsabilidad</p>	<p>Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.</p> <p>Citado en:</p> <p>http://www.google.com.ec/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source recuperado el 13 de Julio del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Crear compromiso con los objetivos o proyectos establecidos. -Entregar los resultados de los objetivos a tiempo. -Proveer apoyo, supervisión y responsabilidad en las tareas o actividades delegadas. -Asumir los errores cometidos en la entrega del trabajo y buscar soluciones adecuadas.

Tabla 5 Competencias BSC

3.2.3 Resultados Encuesta Hapiness. (Clima laboral)

Resultados generales febrero 2014	
Bienestar	5,8
CFC	6,8
Entrenamiento	7,1
Selección	6,5
Talento Humano	6,1
Contrataciones	7,1

Tabla 6 Resultados generales febrero 2014 Encuesta Hapiness

Resultados generales Octubre 2014	
Bienestar	5,7
CFC	6,4
Entrenamiento	7,3
Selección	7,6
Talento Humano	7,6
Contrataciones	7

Tabla 7 Resultados generales Octubre 2014 Encuesta Hapiness

Ante los resultados, se puede observar que cada área del departamento de Recursos Humanos de Grupo KFC, posee un promedio entre 5.7 y 7.6, en relación a los meses en que la encuesta es realizada, no existe mayor diferencia al aumento de la calificación en el mes de Octubre, por lo que indica que los colaboradores, tienen un promedio medio, tomando en cuenta que la calificación es sobre 10, por lo cual se da a entender que la calificación no es mala, sin embargo, existe un malestar que afecta al clima de la organización y como lo observamos en la primera herramienta se debe a circunstancias ocasionadas por el estrés laboral, como se dio a conocer en las preguntas de la encuesta y que permitió plantear el plan de acción para su mejora.

Capítulo 4.

4. Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones sugeridas de la investigación realizada.

4.1 Conclusiones

- El objetivo de tesis se enfocó en analizar la influencia del estrés laboral frente al desempeño de los trabajadores de la empresa Grupo KFC en el departamento de Recursos Humanos, para que con los resultados obtenidos, se pueda dar paso al planteamiento de un plan de acción con métodos y técnicas para el manejo y reducción del mismo.
- Sobre la base de las preguntas planteadas en la encuesta, se determinó que en la empresa Grupo KFC - departamento de Recursos Humanos-, existe un nivel de estrés laboral moderado - alto, como producto de los tiempos actuales tan vertiginosos que viven las organizaciones y que se puede identificar cuando vemos la satisfacción o insatisfacción laboral y personal de los colaboradores.
- Para manejar y reducir adecuadamente el estrés laboral de los colaboradores de la organización, se plantea para cada pregunta de la encuesta un plan de acción con mecanismos de mejora, que fortalezcan y prevengan los riesgos que está causando este fenómeno.
- En base al plan de acción generado, se plantea mecanismos y metodologías globales referentes a las preguntas de la encuesta, logrando con ello brindar a la organización propuestas viables, las cuales conduzcan a la organización a obtener un talento humano productivo, con un nivel de estrés laboral adecuado, generando productividad y ventaja competitiva.

- En esencia la empresa cuenta con personal calificado en lo que se refiere a su desempeño; sin embargo, como se observó en la encuesta el estrés está afectando ese desempeño. Al aplicarse el BSC, se pudo detectar que los colaboradores tienen problemas con el enfoque de competencias propuestas por sus jefes inmediatos. Se busca que tengan claro el concepto de cada una de las competencias planteadas, así como también que es lo que pueden hacer para poder mejorar o adquirir las habilidades y destrezas requeridas para cumplir con su gestión.
- Se determinó el clima laboral de la organización, mediante la encuesta Happiness utilizada por la empresa Grupo KFC. Esta aplicación fue un punto vital ya que revela cuan felices o satisfechos se encuentran los colaboradores en la organización, o si por el contrario no revelan felicidad o satisfacción en el trabajo; esto último, permitió evidenciar que existe estrés laboral y que poseen un clima laboral promedio medio, es decir, existen falencias causadas por un fenómeno que perjudica el desempeño y salud de los colaboradores.

4.2 Recomendaciones

- Socializar el plan de acción para el manejo y reducción del estrés laboral en los colaboradores, para de esta manera prevenir y ayudar inclusive a crear un estrés laboral positivo, que permita impulsar a los trabajadores a obtener un mejor desempeño, mejorar el ambiente de trabajo y su salud.
- Fomentar el espíritu de colaboración e interés en el trabajo, que ayude a la organización a velar por el bienestar de sus colaboradores, sin dejar de lado sus necesidades y expectativas, con esto se lograra mantener un nivel de estrés laboral equilibrado y un clima laboral apropiado.
- Fortalecer las competencias de cada colaborador, lo cual les permitirá adquirir confianza en el trabajo asignado, de esta forma tendrán un mejor desempeño y

menos nivel de estrés laboral y la organización contara con un personal altamente calificado.

- Efectuar las propuestas planteadas para la organización, en base al plan de acción, a su vez, dar seguimiento de las mismas, para verificar los resultados obtenidos, en base a las expectativas de la organización referente a la reducción del estrés laboral, el desempeño y ambiente de los colaboradores, logrando así que el clima laboral y las colaboradores se sientan bien, con un nivel de estrés moderado que no afecte a su vida laboral, social, familiar, ni a su salud.

ANEXOS

**Encuesta de evaluación (Aplicación práctica. Empresa Grupo KFC Departamento de Recursos Humanos
Abril 2015 (Escala de Likert)**

Instrucciones:

Seguidamente usted va a encontrar diferentes opiniones vertidas en la Empresa grupo KFC en el Departamento de Recursos Humanos. Sírvase indicar qué tanto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas.

Sírvase contestar con la mayor sinceridad las preguntas que a continuación le presentamos:

Pregunta 1. ¿Tiene usted libertad para efectuar su trabajo?

- A. NO ()
- B. SI, ocasionalmente ()
- C. SI, cuando la tarea lo permite ()
- D. SI, es lo habitual ()

Pregunta 2. ¿Tiene usted la posibilidad de ejercer control sobre el ritmo de trabajo?

- A. NO ()
- B. SI, ocasionalmente ()
- C. SI, habitualmente ()
- D. SI, puede adelantar trabajo luego para tener más tiempo de descanso ()

Pregunta 3. ¿Dispone de información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, etc.,) para realizar sus tareas?

- A. NO ()
- B. SI, algunas veces ()
- C. SI, habitualmente ()
- D. SI, siempre ()

Pregunta 4. Cuando necesita ayuda, y/o tiene cualquier duda, acude a:

- A. Un compañero de otro puesto ()
- B. Una persona asignada (mantenimiento-refuerzo) ()
- C. Un encargado y/o jefe superior ()
- D. No tiene esa opción por cualquier motivo ()

Pregunta 5. ¿Ante situaciones de conflicto entre compañeros, ¿Se intenta dar solución de manera abierta y clara?

- A. NO ()
- B. SI, por medio de la intervención del mando ()
- C. SI, entre todos los afectados ()
- D. SI, mediante otros procedimientos ()

Pregunta 6. ¿Siente usted el apoyo absoluto por parte de su jefe inmediato al gestionar cualquier actividad?

- A. NO ()
- B. SI, algunas veces ()
- C. SI, habitualmente ()
- D. SI, siempre ()

Pregunta 7. ¿Interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo (equipo, máquina, etc.)?

- A. NO, es tarea de la persona encargada ()
- B. SI, solo incidentes menores ()
- C. SI, cualquier incidente ()

Pregunta 8. ¿Tiene posibilidad de realizar pausas activas dependiendo del esfuerzo mental requerido por la actividad?

- A. NO, por la continuidad del proceso ()
- B. NO, por otras causas ()
- C. SI, las establecidas ()
- D. SI, según necesidades ()

Pregunta 9. ¿En términos generales ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

- A. NO ()
- B. SI, a veces ()
- C. SI, habitualmente ()
- D. SI, siempre ()

Pregunta 10. ¿Le proporcionan las instrucciones precisas sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

- A. NO ()
- B. SI, oralmente ()
- C. SI, por escrito (instrucciones) ()
- D. SI, oralmente y por escrito ()

Pregunta 11. ¿Tiene la posibilidad de hablar durante la realización de sus tareas?

- A. NO, por la ubicación de su estación de trabajo ()
- B. NO, por el ruido ()
- C. NO, por otros motivos ()
- D. SI, algunas palabras ()
- E. SI, conversaciones más largas ()

Pregunta 12. ¿La empresa a la que pertenece considera que el trabajo que realiza usted es valioso y útil para bienestar propio y de la organización?

- A. NO ()
- B. SI, a veces ()
- C. SI, habitualmente ()
- D. SI, siempre ()

Pregunta 13. ¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

- A. NO ()
- B. SI, cuando la tarea se lo permite ()
- C. SI, en función del tiempo disponible ()
- D. SI, siempre se trabaja en equipo ()

Pregunta 14. ¿Se organizan de forma espontánea, eventos en los que participa la mayoría de los empleados?

- A. NO ()
- B. SI, una o dos veces al año ()
- C. SI, varias veces al año, sobre la base de las necesidades que surjan ()

Pregunta 15. ¿Puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto?

- A. NO, por el proceso asignado ()
- B. NO, por otros motivos ()
- C. SI, con otro empleado que le sustituya ()
- D. SI, sin que nadie le sustituya ()

Pregunta 16. ¿Existe en general, un buen clima laboral en el lugar de trabajo?

- A. NO ()
- B. SI, a veces ()
- C. SI, habitualmente ()
- D. SI, siempre ()

Pregunta 17. ¿Es usted feliz y disfruta al realizar su trabajo?

- A. NO ()
- B. SI, a veces ()
- C. SI, habitualmente ()
- D. SI, siempre ()

Pregunta 18. ¿Constantemente se siente presionado al cumplir una actividad de trabajo?

- A. NO ()
- B. SI, a veces ()
- C. SI, habitualmente ()
- D. SI, siempre ()

Pregunta 19. ¿Las relaciones interpersonales en su área de trabajo son buenas, o existen roles que dañan el ambiente de trabajo?

- A. NO ()
- B. SI, a veces ()
- C. SI, habitualmente ()
- D. SI, siempre ()

Pregunta 20. ¿Recibe información suficiente sobre los resultados de su trabajo?

- A. Se le informa de la tarea a desempeñar (cantidad y calidad) ()
- B. Se le informa de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que tiene asignados ()
- C. Se le informa de los objetivos alcanzados por el área ()
- D. Se le anima a participar en el establecimiento de metas ()

Pregunta 21. ¿Cumple usted sus actividades en el tiempo establecido?

- A. NO ()
- B. SI, cuando la tarea se lo permite ()
- C. SI, en función del tiempo disponible ()
- D. SI, siempre ()

Pregunta 22. ¿Es reconocido el trabajo que realiza?

- A. NO ()
- B. SI, a veces ()
- C. SI, habitualmente ()
- D. SI, siempre ()

Pregunta 23. ¿Está de acuerdo en que sus logros y esfuerzos en el trabajo, tienen un pago justo y equitativo?

- A. Totalmente de acuerdo ()
- B. De acuerdo ()
- C. Ni en acuerdo ni desacuerdo ()
- D. Totalmente en desacuerdo ()

Pregunta 24. ¿Tiene la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de su jornada laboral?

- A. NO ()
- B. Se cambia de manera excepcional ()
- C. SI, se rota entre compañeros de forma habitual ()
- D. SI, se cambia según lo considera el empleado ()

Pregunta 25. ¿Ante la incorporación de nuevas tecnologías, nueva maquinaria y/o nuevos métodos de trabajo ¿Se le instruye para que se adapte a esas nuevas situaciones?

- A. NO ()
- B. SI, oralmente ()
- C. SI, por escrito ()
- D. SI, oralmente y por escrito ()

Pregunta 26. ¿Qué tipo de relaciones laborales son las habituales en la empresa?

- A. Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas ()
- B. Relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración ()
- C. Relaciones solo de colaboración para el trabajo ()
- D. Ni relaciones personales, ni colaboración para el trabajo ()

Pregunta 27. ¿De los problemas que existen en una unidad académica ¿Está siendo culpada alguna persona en concreto?

A. SI ()

B. NO ()

Pregunta 28. ¿Se siente usted seguro de su puesto de trabajo o le preocupa que lo pueda perder en los próximos seis meses?

A. SI ()

B. NO ()

Tiene alguna observación: -----

Muchas gracias por su colaboración. Toda la información obtenida será tratada de forma confidencial.

Análisis y Acompañamiento del Desempeño y Desarrollo



Periodo Evaluado: SEP-15

Nombre del Evaluado:		Nombre del Evaluador:	
Cargo Actual del Evaluado:		Cargo del Evaluador:	
Ocupa este cargo desde:		Departamento:	
Fecha de la Evaluación:		Área:	

Análisis de Competencias

Analicé las conductas enumeradas y la Matriz de Competencias conforme al cargo del colaborador. Evalúe con qué frecuencia se observan cada una de las competencias y registre en la opción apropiada de acuerdo con la escala que se presenta:

Competencia	Auto Evaluación	Evaluación Supervisor	Consenso Final	Observaciones	Acciones de Desarrollo
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			NO APLICA		
			#D/N/0!	Puntuación	#D/N/0!

Evaluación de Objetivos

De los objetivos establecidos en el período anterior, determine el indicador de medición, la fecha límite (meta), la prioridad en %, recuerde que la suma de sus objetivos debe ser de 100%.

Descripción del Objetivo	Indicador	Meta	Prioridad	Escala de Evaluación de Objetivos				Resultado	Observaciones
				Menos de la mitad	Más de la mitad	Alcanzó la meta	Superó la meta		
Objetivo 1								ALCANZO LA META	
Objetivo 2								ALCANZO LA META	
Objetivo 3								SUPERO LA META	
Objetivo 4								NO APLICA	
Objetivo 5								NO APLICA	
Escala de Desempeño en la Función			DEFICIENTE	EXCESO	EFFECTIVO	POR MEJORAR	DEFICIENTE		
Suma de los Pesos (%)			0%	Revisar Valoración de Pesos			Resultados de las Metas: %		
Síntesis del Desempeño en la Función:			#D/N/0!			#D/N/0!	#D/N/0!		

Plan de Desarrollo

Evaluador y evaluado deben construir un plan de desarrollo, buscando implementar acciones que favorezcan el rendimiento del evaluado. Busquen orientar este plan considerando tanto acciones de capacitación ofrecidas por la empresa y el mercado, como acciones realizadas en su día a día. Considerar el desarrollo de competencias técnicas y comportamentales.

Aspectos a ser Desarrollados	Posibles Soluciones	Capacitaciones Requeridas

Comprensión/Comentarios

--

EVALUADO	EVALUADOR	SUPERIOR INMEDIATO DEL EVALUADOR
REVISADO, APROBADO, AUTORIZADO POR DIRECTOR DE AREA		

Encuesta Happiness Grupo KFC

1. Que tan satisfecho estás con

¿Tu trabajo en general?

Extremadamente insatisfecho 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente satisfecho

¿El equilibrio entre el tiempo que pasas en el trabajo y el tiempo que pasas en otros aspectos de tu vida?

Extremadamente insatisfecho 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente satisfecho

2. ¿Cuánto tiempo pasas en el trabajo?

¿Te encuentras absorto en lo que haces?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 Siempre

¿Disfrutas lo que haces?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 Siempre

¿Te sientes frustrado?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 Siempre

¿Te sientes aburrido?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 Siempre

3. Al pensar en el trabajo que realizas, en general dirías

¿Qué te sientes feliz cuando estas en el trabajo?

Para nada feliz 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente feliz

¿Qué tienes control sobre los elementos importantes de tu trabajo?

Nada de control 1 2 3 4 5 6 7 Control total

¿Que el trabajo que realizas es valioso?

Para nada valioso 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente valioso

¿Te sientes motivado para hacer el mejor trabajo posible?

Para nada motivado 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente motivado

¿Que tú trabajo es estresante?

Para nada estresante 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente estresante

4. ¿Al pensar en tu vida laboral, en general, dirías?

¿Qué es una buena organización para trabajar?

Para nada buena 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente buena

¿Que la organización está bien administrada?

Para nada bien administrada 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente bien administrada

Te llevas bien con tu gerente?

Para nada bien 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente bien

¿Que el ambiente y las condiciones físicas en las que trabajas son agradables?

Para nada agradables 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente agradables

¿Que el trabajo que realizas beneficia la vida de tus clientes?

Para nada beneficioso 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente beneficioso

¿Que el trabajo que realizas beneficia a la sociedad en general?

Para nada beneficioso 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente beneficioso

5. ¿Cuántas de las siguientes afirmaciones se aplican a tu situación?

Tengo muy buenos amigos en el trabajo.

No corresponde para nada 1 2 3 4 5 6 7 Corresponde completamente

Siento que puedo ser yo mismo en el trabajo.

No corresponde para nada 1 2 3 4 5 6 7 Corresponde completamente

Generalmente, puedo hacer lo que mejor hago en el trabajo.

No corresponde para nada 1 2 3 4 5 6 7 Corresponde completamente

Tengo suficiente tiempo en mi horario normal de trabajo para realizar mi trabajo.

No corresponde para nada 1 2 3 4 5 6 7 Corresponde completamente

Considerando todos mis esfuerzos y logros en el trabajo, siento que me pagan de manera adecuada.

No corresponde para nada 1 2 3 4 5 6 7 Corresponde completamente

Recibo comentarios periódicos y constructivos sobre mi rendimiento.

No corresponde para nada 1 2 3 4 5 6 7 Corresponde completamente

6. ¿Hasta qué punto?

¿Has podido aprender nuevas habilidades en el trabajo?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

¿Tienes la oportunidad de ser creativo en tu trabajo?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

¿Tu trabajo ofrece nuevas oportunidades para progresar en tu carrera?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

¿Puedes influenciar las decisiones que son importantes para tu trabajo?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

¿Te sientes orgulloso de trabajar para tu organización?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

¿Sientes que tu gerente confía en ti?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

¿Es seguro hablar y cuestionar la forma en que se trabaja en tu organización?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

¿Te preocupa que puedas perder tu trabajo en los próximos 6 meses?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

7. Las siguientes preguntas son acerca de tu equipo o el grupo de personas con el que trabajas estrechamente.

¿Aprecias a las personas en tu equipo?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

¿Que tú equipo está bien administrado?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

¿Que los equipos en tu organización trabajan bien juntos?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

8. Ahora, algunas preguntas sobre ti y tu vida en general

¿Qué tan feliz dirías que eres?

Para nada feliz 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente feliz

¿Tu salud en general es buena?

Para nada buena 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente buena

¿Te sientes lleno de energía en tu vida?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

¿Te parece fácil o difícil lidiar con problemas importantes en tu vida?

Extremadamente difícil 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente fácil

En general, tengo una perspectiva muy positiva de mí.

No corresponde para nada 1 2 3 4 5 6 7 Corresponde completamente

¿Recibes ayuda y apoyo de otras personas cuando lo necesitas?

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 Mucho

9. Finalmente, hablemos de ti.

Sexo

Selecciona	▲
	▼

Edad

Selecciona	▲
	▼

Situación laboral

Selecciona	▲
	▼

¿Hace cuánto tiempo trabajas en la organización?

Selecciona	▲
	▼

Completar encuesta

Referencias Bibliográficas

Alles.M. (2007). Desempeño por competencias, evaluación de 360.Granica.1 a edición.

Araujo y Guerra (2007).Recuperado el 17 de Abril de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo/>

Bernal, C. (2007). Metodología de la investigación: Pearson. 3era edición

Calle, R. (2000). ¡Otra vez lunes! .Madrid Técnicas para superar el estrés laboral: Oberón.

Caprarulo, H. (2007).El estrés: Pandemia del siglo XXI. Psiconeuro en docrinología. Buenos Aires. Akadia, 3ra Edición.

Catalan, B. A. (2011). Principales aplicaciones de la inoculación de estrés. España: Medicblog.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano: Mc Graw Hill. 3 era Edición.

Competencia Accesibilidad. Recuperado el 13 de Julio de 2015. <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=competencia-accesibilidad>.

Competencia búsqueda y manejo de información. Recuperado el 13 de Julio de 2015. <http://www.eduteka.org/curriculo2/Herramientas.php?codMat=14>.

Competencia de pensamiento analítico. Recuperado el 13 de julio de 2015 <http://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/competencias-generales1/documento=1340035370065>.

Competencia desarrollo de personas, trabajo en equipo, planificación y organización, manejo de conflictos. Recuperado el 13 de Julio de 2015. http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm

Competencia empuje por obtener resultados. Recuperado el 13 de Julio de 2015. <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source>.

Competencia impacto e influencia. Recuperado el 13 de Julio de 2015. <http://iriscambia.blogspot.com/2010/04/una-habilidad-para-el-exito-impacto-e.html>.

Competencia iniciativa. Recuperado el 13 de Julio de 2015. <https://prezi.com/d55qwwwam-6i/la-capacidad-de-iniciativa-es-la-predisposicion-a-emprender/>

Competencia orientación al cliente. Recuperado el 13 de Julio del 2015. <http://habilidades-directivas.com/competencias-tecnicas-direccion/orientacion-al-cliente/> .

Competencia orientación al servicio. Recuperado el 13 de Julio de 2015.
<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&sourcecompetencias>.

Competencia relaciones interpersonales. Recuperado el 13 de Julio de 2015.
<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&sourceevaluacioncompetencias>.

Competencia resolución de problemas. Recuperado el 13 de Julio de 2015.
<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&sourcecompetenciaresoluciondeproblemas>.

Competencia responsabilidad. Recuperado el 13 de Julio de 2015.
<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&sourcecompetencias>.

Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo Décima Primera Edición. P-11. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Méjico.

Definición de reacción - Qué es, Significado y Concepto, recuperado el 17 de Abril del 2015. <http://definicion.de/reaccion/#ixzz3gjWOILiN>.

Definición de respuesta psicológica. Recuperado el 17 de Abril de 2015, de <http://megustavolar.iberia.com/2012/06/respuestas-psicologicas-al-estres/>,

Definición respuesta fisiológica. Recuperada el 17 de Abril del 2015), de <http://megustavolar.iberia.com/2012/07/la-respuesta-del-estres-respuesta-fisiologica/>,

Doval, Y., Moleiro, O., Rodríguez, R. (2004). Estrés Laboral, Consideraciones Sobre Sus Características Y Formas De Afrontamiento. Recuperado el 02 de marzo, 2006, de http://www.psicologiainvestigacion.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-gonro01_1.htm

DSM-IV-R. Trastornos psicológicos. Recuperado el 17 de Abril de 2015, de <http://www.cpaaronbeck.com/psicologos-granada/trastornos-psicologicos.html>.

García, N. (7 de Diciembre de 2012). IESS. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de www.iess.gob.ec/multimedias/revista_digital/ver7/

Guizar, R. (1997). Administración del estrés. México: Mc Graw-Hill. Desarrollo organizacional.

John G. Belcher, 1996 Productividad Total, México, Editorial Granica.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT). Recuperado el 04 de marzo de 2015, de <http://www.estreslaboral.info/>.

- M. Ivancevich John. Konopaske R. T. Matteson Michael. (2006). Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill. Séptima edición.
- Martínez, J. (2004). Estrés Laboral: Pearson Educación. 3ra Edición.
- Ministerio de trabajo y asuntos sociales (1997). Recuperado el 05 de marzo de 2015, de http://www.geosalud.com/salud-ocupacional/estres_laboral.htm
- Núñez, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 22-25.
- Peiró, J., (1999). Desencadenantes del estrés laboral. España: Editorial Pirámide.
- Plaza y Janes editores S.A. (2000). Guía para superar el estrés. Bogotá.
- Roman, H. J. (2003). Estrés y Burnout en profesionales de la salud de los niveles primario y secundario de atención. Cuba: Revista Cubana de Salud Pública.
- Roy Du, I. (2009). Orange stresses Le management per le stress a France Telecom, 2da Edición.
- Santos, J. A. (2004). Manual: Motivación y Adaptación Ocupacional. Motal. San Salvador, El Salvador: Acción Consultores.
- Goleman D. (2000) inteligencia emocional. Recuperado el 05 de marzo de 2015, de <http://www.google.com.ec/inteligencia-emocional>.
- Slipak, O. (2007). Estrés Laboral. Buenos Aires: Mobbing-OPINION.com.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley Sons, Nueva York, 1993.
- Stavroula, L. (de fffffff de fffffff de 2011). El estrés y la tecnología. Madrid.
- Stephen Williams y Lesly Cooper. (2004). Manejo del estrés en el trabajo. Editorial el manual moderno. México.
- Universidad Alberto Hurtado. (14 de Abril de 2012). Todo sobre el estrés. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/rev2/357>