



UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA | SHIKI EKIRAJIA
PULEE WAJIRA

ESTRÉS

Cómo enfrentarlo para el desempeño laboral

Rosa Barliza Núñez
Martha kammerer David
Glendis Barliza Nuñez



**Estrés:
Cómo enfrentarlo
para el desempeño laboral**

Estrés:

Cómo enfrentarlo para el desempeño laboral

**Rosa Barliza Núñez
Martha Kammerer David
Glendis Barliza Núñez**



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

2020

**Estrés: Cómo enfrentarlo
para el desempeño laboral**

- © Rosa Barliza Núñez
Martha Kammerer David
Glendis Barliza Núñez
- © Universidad de La Guajira
Primera edición, 2020

ISBN: 978-958-5178-01-4

Directivas académicas

Carlos Arturo Robles Julio

Rector

Hilda María Choles Almazo

Vicerrectora Académica

Boris Sandy Romero Mora

Vicerrector Administrativo y Financiero

Víctor Pinedo Guerra

Vicerrector de Investigación y Extensión

Sulmira Patricia Medina

Directora de Investigaciones

Diseño portada:

Luz Mery Avendaño

Impresión:

Editorial Gente Nueva

PBX: 320 2840 - 320 2971

Bogotá, D.C.

Depósito legal

Reservados todos los derechos de esta edición

Impreso en Colombia / Printed in Colombia

Contenido

Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
Capítulo I. Qué es el estrés.	13
Capítulo II. Metodología	19
Capítulo III. Estrés laboral y desempeño laboral:	
Estado del arte internacional	23
Capítulo IV. Causas del estrés.	33
Factores organizacionales.	37
Factores extra-laborales	40
Capítulo V. Síntomas del estrés	45
Síntomas fisiológicos	48
Síntomas psicológicos.	50
Síntomas de comportamiento.	53
Capítulo VI. Desempeño laboral.	57
Factores del desempeño laboral.	61
Productividad	62
Calidad.	65
Responsabilidad	66
Actitud	68
Iniciativa.	70
Cooperación	72
Capítulo VII. Indicadores del desempeño laboral	75
Rotación	78
Competitividad	80
Absentismo.	81
Entusiasmo	83
Compromiso	84
Referencias	87

Dedicatoria

*Hago mención especial a Dios,
mis padres, mi hijo y mis hermanos,
por demostrarme siempre su amor y confianza en mí,
además de su tiempo y apoyo para alcanzar mis sueños.*

RESUMEN

Este libro es resultado de una investigación que evaluó el estrés y desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad del Zulia y la Universidad de la Guajira. El estrés es un estado vivencial displacentero sostenido en el tiempo, acompañado en mayor o menor medida de trastornos psicofisiológicos que surgen en el individuo como consecuencia de la alteración de sus relaciones con el ambiente que le impone demandas o exigencias de trabajo que resultan amenazantes para él y sobre las cuales tiene poco o ningún control o cree tenerlo. El diseño de la investigación es transeccional-descriptivo mediante un cuestionario que permite medir la frecuencia y la media de las siguientes variables: causas del estrés, sus síntomas, desempeño laboral, factores del desempeño laboral e indicadores del mismo. Los hallazgos principales indican que con mucha frecuencia la población estudiada presenta síntomas de ansiedad como la aprensión, la tensión y el miedo por el futuro. En cuanto al comportamiento, este presenta estrecha relación con el desempeño laboral debido que incluye cambios en la productividad y en los hábitos alimenticios, incremento en el consumo de tabaco o alcohol y desórdenes en el sueño.

Palabras clave: desempeño laboral, estrés, recursos humanos, organizaciones, universidad.

ABSTRACT

The book is the result of research that evaluated stress and work performance in workers from the Human Resources Department of the University of Zulia and the University of Guajira. Stress is a displeasing experiential state sustained over time, accompanied to a greater or lesser extent by psychophysiological disorders that arise in an individual as a result of the alteration of their relationships with the environment that imposes demands or work requirements on the subject, which are threatening to him and over which he has or believes he has little or no control. The design of the investigation is transectional-descriptive through a questionnaire that allowed to measure the frequency and average of the following variables: causes of stress, symptoms of stress, work performance, factors of work performance and indicators of work performance. The main findings indicate that very often the population studied presents symptoms of anxiety, such as apprehension, tension and fear of the future. In terms of behavior, it is closely related to work performance because it includes changes in productivity and in eating habits, increased consumption of tobacco or alcohol, and sleep disorders.

Keywords: work performance, stress, human resources, organizations, university.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos, el hombre se ha visto en la necesidad de conformar e integrar grupos para conseguir objetivos y metas comunes, pues interactúa de forma permanente con sus semejantes, adaptándose a diversas situaciones y ambientes, tanto naturales como organizacionales que influyen en las actitudes, percepción, valores personales, motivación, comunicación e integración. Por tal motivo, el individuo debe agruparse en equipos de alto desempeño para consolidar el proceso de convivencia, aprendizaje y productividad que le facilite obtener los productos, bienes o servicios que satisfagan sus necesidades humanas. Actualmente, el crecimiento presente en las organizaciones demanda mayores retos en el ámbito gerencial en virtud de que los resultados de cualquier empresa o institución dependerán de la calidad de su personal, quienes deben ser correctamente seleccionados e integrados debidamente a la organización.

En esta obra se aborda el tema del estrés y su relación con el desempeño laboral y se presentan teorías y resultados sobre las causas del estrés (organizacionales y extra-laborales), los síntomas del estrés (fisiológicos, psicológicos y comportamiento) y los indicadores de desempeño laboral (productividad, calidad, responsabilidad, actitud, iniciativa y cooperación)

CAPÍTULO I
.....

QUÉ ES EL ESTRÉS

Qué es el estrés

Se ha definido el estrés como un esfuerzo agotador para mantener las funciones esenciales al nivel requerido, una información que el sujeto interpreta como una amenaza de peligro o una imposibilidad de predecir el futuro; por lo general se presentará en una situación amenazante o negativa: un ejemplo pueden ser la preocupación por la posibilidad de perder el empleo o sufrir reprimendas, sin embargo, una situación positiva también puede provocarlo. Para Santos (2004), la definición del término ha sido muy controvertida, desde el momento en que se importó para la psicología el estrés ha sido entendido:

- Como estímulo (capaz de provocar una reacción de estrés).
- Como interacción entre las características y los recursos del individuo.
- Como reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos reacciones emocionales, cambios conductuales, etc.).

Davis y Newstrom (2006, p. 76) lo definen como el término genérico para definir las presiones que la gente experimenta en la vida. A su vez, Domínguez (2005, p. 34) afirma que una gran mayoría de las acciones destinadas a hacer funcionar nuestra sociedad actual son inherentemente estresantes. “Los márgenes de error aceptados en su ejecución son cada vez más reducidos a la par de niveles e inmanejables de estrés. No todo estrés es negativo, pues siempre se discute en un contexto negativo”; con lo que se puede afirmar que la tensión también posee un valor positivo.

Para Ramos (2005, p. 23): “prácticamente todo es susceptible de provocar estrés: un ascenso, un despido, una preocupación financiera, la presión del tiempo, la toma de decisiones, las políticas ambiguas, los objetivos muy ambiciosos”, o la lucha por el poder; Ramos afirma que todo depende del grado de reacción del organismo. Un alto nivel de estrés, llamado hiperestrés, que constituye un camino seguro a enfermedades psicosomáticas como infartos, úlceras, gastritis, colitis, diabetes, cáncer y probablemente Sida es tan nocivo para la salud como un nivel bajo de estrés, denominado hipo-estrés, que mata los anhelos y mantiene una actitud de pasividad y de indolencia.

Para Ponce de León (2003) el estrés es una sensación anormal de algunos órganos, aparatos o sistemas de un individuo aparentemente sano, que por exigir de ellos un rendimiento superior a lo normalmente aceptable, los empuja a un

riesgo próximo de enfermedad. Si se aplica el concepto de estrés al ámbito del trabajo, este se puede ajustar como una respuesta interna a un estado de activación. La persona tensa está despierta en lo físico y en lo mental. Los efectos del estrés, la sintomatología e incluso las consecuencias del estrés varían según los individuos.

En la actualidad y para efectos de esta investigación, este último planteamiento se acepta como el más completo. Schermerhorn, (2004, p. 28) señala que el estrés “es un estado de tensión que los individuos experimentan cuando enfrentan demandas, limitaciones u oportunidades extraordinarias”. En todos los ámbitos de la vida, se generan tensiones y cuando alguien pretende eliminarlas por completo es muy probable que lo único que consiga sea estresarse aún más. El estrés no siempre es una influencia negativa sobre la vida de las personas, tiene dos caras una positiva y otra negativa.

El estrés constructivo, es decir sus niveles moderados se dan por el impulso de un mayor esfuerzo laboral, estimulan la creatividad y fomentan una mayor diligencia, por lo que actúa de forma positiva: seguramente usted conoce este tipo de estrés en forma de la tensión provocando que estudie con ahínco para un examen o termine a tiempo sus tareas para una clase difícil. Un trabajo sin estrés puede parecer estupendo, pero si no hay un mínimo de estrés, de activación, el trabajo se puede tornar aburrido, poco estimulante y acabar siendo, irónicamente estresante.

El estrés destructivo, o angustia, es disfuncional tanto para el individuo como para la organización. Demasiado estrés puede crear una sobrecarga, desbaratar los sistemas físico y mental de la persona, lo que provoca ausentismo, rotación de personal, errores, accidentes, reducción del desempeño e incluso enfermedades. Es fuente potencial de ansiedad y frustración que pueden dañar el bienestar fisiológico y psicológico.

Tomando en consideración lo antes mencionado, la OIT u Organización Internacional del Trabajo (2001) se refiere al estrés laboral como una enfermedad peligrosa para las economías industrializadoras y en vías de desarrollo que perjudica a la producción al afectar la salud física y mental de los trabajadores.

El estrés surge cuando las demandas y exigencias del trabajo no se corresponden con las capacidades, recursos o las necesidades del trabajador. Según Lazarus y Folkman (2006, p. 43), el estrés “es definido como la interacción entre el individuo y su entorno evaluado por él como abrumador, excediendo sus propios recursos y dañando su bienestar”; en esta definición se asume que el estrés está determinado por la apreciación o evaluación cognitiva que hace la persona de la

relación entre las exigencias exteriores, sus demandas personales y su capacidad para manejar o alterar esas demandas en pos de un beneficio a su bienestar.

Por su parte, Keith (2004, p. 88) plantea que el estrés es casi inevitable en muchos trabajos. “Cuando la presión empieza a acumularse ocasiona un efecto negativo en nuestras emociones, en nuestro proceso de pensamiento y en nuestra condición física. Si el estrés se vuelve excesivo”, los empleados presentan diversos síntomas de estrés que pueden perjudicar su desempeño en el trabajo y su salud e incluso deteriorar su capacidad de hacer frente al ambiente.

Tomando en cuenta todos los autores antes citados, se considera que el estrés es un estado vivencial displacentero sostenido en el tiempo, acompañado en mayor o menor medida de trastornos psicofisiológicos que surgen en un individuo como consecuencia de la alteración de sus relaciones con un ambiente que le impone demandas o exigencias de trabajo que, le amenazan y sobre las que tiene poco o ningún control, o cree tenerlo. A continuación se presentan unas tablas a modo de ejemplo:

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$61 \leq 75$	0	0	0
Alta presencia	$46 \leq 60$	61	0,813	81,3
Baja presencia	$31 \leq 45$	14	0,187	18,7
Muy baja presencia	$15 \leq 30$	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 1 muestra los resultados de la variable estrés, en la que el 81,3% de los sujetos manifestaron alta presencia, el 18,7% baja presencia mientras que las categorías de muy alta presencia y muy baja presencia se mantuvieron en cero. De acuerdo a esto, se observa que la mayor parte del personal administrativo (81,3%) tiene alta presencia de factores y síntomas de estrés en la institución donde trabaja.

Medidas	Valor
Media Aritmética	50
Desviación estándar	4,81
Mediana	50

Fuente: Barliza (2008).

Asimismo, en la Tabla 1.1 se observa una media aritmética de 50 que se localiza en la categoría de alta presencia y coincide con la categoría que registró el mayor porcentaje en la tabla 8. Por su parte, la mediana tiene el mismo valor que la media (50). Los datos presentan una desviación estándar de 4,81, lo cual indica una alta dispersión de los puntajes en las categorías de alta y baja presencia.

CAPÍTULO II

.....

METODOLOGÍA

Metodología

La investigación se planteó como objetivo evaluar del estrés y el desempeño laboral en los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad del Zulia y la Universidad de la Guajira. Sul diseño es transeccional-descriptivo mediante un cuestionario que permitió medir la frecuencia y la media de las siguientes variables: causas del estrés, sus síntomas; desempeño laboral, sus factores e indicadores.

Se utilizó un cuestionario para evaluar el estrés y el desempeño laboral en el personal administrativo del área de recursos humanos de las Universidades Binacionales de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad del Zulia y la Universidad de la Guajira.

El trabajo se clasifica de la siguiente manera:

Según el nivel de profundización en el objeto de estudio	El objetivo de este tipo de investigación es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni sus causas ni sus consecuencias. Mide las características y observa la configuración y los procesos que componen los fenómenos sin pararse a valorarlos. Así pues, en muchas ocasiones este tipo de investigación ni siquiera se pregunta por la causalidad de los fenómenos (es decir, por el “por qué ocurre lo que se observa”). Simplemente se trata de obtener una imagen esclarecedora del estado de la situación (Hernández, Fernández y Baptista, p. 44, 2010).
Según el tipo de datos empleados	La investigación cuantitativa se basa en el estudio y análisis de la realidad mediante diferentes procedimientos basados en la medición y permite un mayor nivel de control e inferencia que otros tipos de investigación, al hacer posible realizar experimentos y obtener explicaciones contrastadas mediante hipótesis. Los resultados de estas investigaciones se basan en la estadística y son generalizables. En esta investigación se trabajó con datos cuantitativos como la frecuencia y la media en el nivel descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, p. 44, 2010).

<p>Según el grado de manipulación de las variables</p>	<p>Este tipo de investigación se basa fundamentalmente en la observación; en ella no se controlan las diferentes variables que forman parte de una situación o suceso determinados (Hernández, Fernández y Baptista, p. 44, 2010).</p>
<p>Según el periodo temporal en que se realiza</p>	<p>Estos tipos de investigación se centran en la comparación de determinadas características o situaciones en diferentes sujetos en un momento concreto, compartiendo todos los sujetos la misma temporalidad (Hernández, Fernández y Baptista, p. 44, 2010).</p>

Fuentes: Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010); Pagano, R. R. (2000); y Sánchez Carrión, J.J. (1995).

CAPÍTULO III
.....

**ESTRÉS LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL:
ESTADO DEL ARTE INTERNACIONAL**

Estrés laboral y desempeño laboral: Estado del arte internacional

El escenario de alta competitividad y explotación del trabajador en el sistema capitalista se va agudizando de una manera acelerada al tiempo que las condiciones empeoran cada vez más, lo que genera un caldo de cultivo perfecto para exigirle al trabajador un mayor nivel de desempeño y ello tiene consecuencias que van desde una peor calidad de vida hasta efectos en la salud mental como la ansiedad, el estrés y la depresión. En este sentido, presentamos algunos hallazgos relevantes en diferentes países que nos permiten comprender la relación entre el tan anhelado desempeño óptimo que esperan las empresas y el estrés que experimentan los trabajadores.

Maheswari y Tamizharasi (2019) examinan los factores de estrés laboral que influyen en el rendimiento laboral del empleado en Jyothi; Para ello adoptaron el Método de Muestreo Aleatorio Estratificado Proporcional para recoger los datos; se eligió un total de 192 los empleados y se trabajó con tres variables independientes de estrés laboral: la carga de trabajo, el trabajo la seguridad y la presión del tiempo para examinar el nivel de rendimiento de estos; el Análisis de Correlación y Regresión Múltiple se utilizó para examinar el impacto del estrés laboral en su rendimiento. El estudio encontró que de los tres factores de estrés laboral, el tiempo y la presión están creando un impacto significativo en el rendimiento laboral de los empleados, mientras que la carga de trabajo y la seguridad del empleo no están creando ningún impacto significativo en el trabajo del empleado. Considerando el crecimiento de la organización y la salud de los empleados, el estudio sugiere que la organización diseñe un horario para completar y evitar la asignación de fechas límite que ayuden a los empleados a prestar toda su atención a su trabajo regular.

Tănăsescu y Leon (2019) analizan la literatura especializada sobre los conceptos de inteligencia emocional, estrés ocupacional y desempeño laboral; miden la inteligencia emocional, el estrés ocupacional y el desempeño laboral de los empleados y realizar analizan la relación que se establece entre la inteligencia emocional, estrés ocupacional, desempeño laboral y el desempeño de los empleados del sector de la banca financiera Se adopta un enfoque cuantitativo y se emplea una estrategia de estudio de casos porque la investigación se centra

en un fenómeno que se encuentra con frecuencia en el contexto real de las organizaciones de la actualidad. Para ello se utiliza un análisis de estudio de caso único y se desarrolla una encuesta basada en un cuestionario entregado a 55 empleados del departamento de administración del ING Bank Romania de Bucarest. Las hipótesis se prueban utilizando el modelado de ecuaciones estructurales (mínimo cuadrado parcial) y los resultados demuestran que existe una relación negativa entre la inteligencia emocional de los empleados y el estrés laboral; y una relación positiva entre la inteligencia emocional y el rendimiento laboral. Estos hallazgos tienen implicaciones tanto teóricas como prácticas; en las primeras, se amplía la teoría del campo de la gestión de recursos humanos al proponer un modelo de evaluación de las relaciones establecidas entre la inteligencia emocional, el estrés ocupacional y el desempeño laboral en el sistema financiero bancario rumano; en las segundas, se incrementa la comprensión de los directivos sobre los factores que influyen en el rendimiento de los empleados y proporciona varias direcciones estratégicas que podrían ser tenidas en cuenta para futuras mejoras.

Alias, Sehat, Othman, Marmaya y Koe (2019) examinan la relación entre los antecedentes de estrés laboral y de estrés en el trabajo. Un total de 113 empleados de manufactura fueron encuestados a través de un cuestionario auto-administrado. Los resultados revelaron que sólo tres de los predictores de estrés laboral (la sobrecarga de trabajo, el conflicto de roles y la ambigüedad de los roles) fueron positivos e influyeron significativamente en el estrés laboral y Solo el pronosticador de conflicto trabajo-familia no se relacionaba de forma significativa con el estrés laboral. El conflicto de roles es el factor más significativo para el trabajo y por ello es esencial que las organizaciones expliquen claramente a los estados miembros la importancia del papel de los empleados en el trabajo, sus responsabilidades laborales, las políticas y directrices de la organización y las expectativas de la organización para ayudarles a establecer un objetivo claro para contribuir al éxito organizativo. Además, el gerente debe prestar más atención a cuidar la cantidad de trabajo que se da para reducir el estrés relacionado con el trabajo y dar instrucciones claras a sus subordinados acerca de las tareas, deberes y responsabilidades otorgadas a los empleados.

En contraste, el resultado probó que no hay una relación significativa entre la familia trabajadora, conflicto y estrés laboral pues el conflicto laboral y familiar y el estrés laboral no están relacionados ; esto significa que los empleados pueden equilibrar los conflictos laborales y familiares por lo que tienen un sentido de propiedad sobre su propia vida y separarán la familia y el trabajo en sus respectivos ámbitos; por esta razón el conflicto entre el trabajo y la familia

no afecta su nivel de estrés. Con el fin de reducir el nivel de estrés laboral entre los empleados, las organizaciones deberán considerar los resultados del estudio para mejorar el nivel de desempeño organizacional y productividad. Si la organización se queda sin acciones, una situación devastadora como la pérdida de motivación entre los empleados, especialmente los talentosos, para que se desempeñen mejor para la organización. Esto ocasionará que a largo plazo la organización no sólo perderá su talento, sino que también sufrirá un aumento tremendo de los costos de reclutamiento y contratación para seleccionar al candidato adecuado para subsanar dicha pérdida (Alias, Sehat, Othman, Marmaya y Koe, 2019).

Johari, Ridzoan y Zarefar (2019) examinaron los factores potenciales de presión en una relación significativa con el rendimiento laboral de los auditores públicos. Los factores sometidos a prueba en este estudio fueron la sobrecarga de trabajo, la presión del tiempo y la presión de la influencia social. Los encuestados en este estudio fueron 203 auditores gubernamentales pertenecientes al Departamento Nacional de Auditoría de Malasia. El resultado muestra que no existe una relación significativa entre la sobrecarga de trabajo y el rendimiento laboral de los auditores. Sin embargo, este muestra que el factor de la presión del tiempo tiene una relación significativa positiva en el desempeño del trabajo de los auditores, mientras que la presión de la influencia social tiene una relación significativamente negativa con el desempeño del trabajo de los auditores.

La auditoría mejora la función del gobierno al evaluar la legitimidad, la economía, la eficiencia y la eficacia de la utilización de los recursos por parte de los ministerios administrativos. Los informes de auditoría pueden proporcionar opiniones y sugerencias de forma eficaz para mejorar aún más el desempeño al público y otros organismos gubernamentales; por lo tanto, la identificación de factores que puedan mejorar su desempeño laboral es vital, ya que podría ofrecer a la gerencia algunas ideas sobre cómo ayudar a sus auditores a aumentar la calidad de la auditoría (Johari, Ridzoan y Zarefar, 2019).

El tema del desempeño laboral de los auditores del gobierno en Malasia fue menos discutido públicamente debido a algunas limitaciones y restricciones. En la práctica, este estudio podría proporcionar a la dirección del Departamento Nacional de Auditoría de Malasia la posibilidad de crear conciencia entre los auditores sobre los factores que podrían influir en su rendimiento laboral; se sugiere al departamento de auditoría que implemente algunos programas de formación que podrían, por ejemplo, enfocarse en el manejo del estrés en los auditores con el fin de reducir su nivel de presión durante el periodo de auditoría máxima y el vencimiento del plazo de tiempo; también deberían cen-

trarse en la gestión del estrés debido a las presiones que los empleados podrían encontrar durante el trabajo de auditoría y A cambio podrían incrementar directamente su productividad y comprometerse más con la organización porque son capaces de liberar sus presiones de trabajo de forma apropiada (Johari, Ridzoan y Zarefar, 2019).

Clercq y Haq (2019) investigan la conexión entre la experiencia de los empleados con el estrés laboral relacionado con el tiempo y su desempeño laboral, enfocándose de forma particular en el papel mediador de su propensión a participar en chismes negativos y el papel moderador de su orientación colectivista. Los resultados basados en datos de múltiples fuentes y de tres ondas de los empleados, sus compañeros y supervisores en las organizaciones paquistaníes muestran que una razón importante por la que el estrés laboral relacionado con el tiempo podría disminuir el rendimiento laboral, es que los empleados gastan una energía significativa discutiendo sus evaluaciones negativas de otros miembros de la organización con sus compañeros, posiblemente como una forma de proteger su autoestima. Este papel mediador de los chismes también se ve reforzado por la orientación colectivista de los empleados. Para las organizaciones, este estudio identifica un mecanismo clave: las conversaciones informales con los compañeros sobre los defectos de otros en la organización que ocasiona que el cual el estrés relacionado con el tiempo impida a los empleados asignar suficiente energía a completar sus tareas de trabajo y también revela que este proceso es más probable entre los empleados colectivistas.

Li y Bin (2019) investigaron la asociación entre el estrés laboral y los síntomas de depresión y ansiedad y los efectos de la mediación del autocontrol y la moderación del apoyo social percibido entre 118 maestros de jardín de infantes en China continental. Los participantes realizaron en una encuesta longitudinal de tres ondas con dos meses de separación entre cada una: en la primera informaron sobre su estrés laboral, en la segunda sobre el autocontrol y el apoyo social percibido, y por último problemas emocionales. Los resultados del modelo de mediación moderada mostraron que después de controlar una serie de características demográficas y ocupacionales, la relación entre los altos niveles de estrés laboral y los problemas emocionales fue positiva mediante el autocontrol, particularmente para aquellos que percibían menos apoyo social. Estos hallazgos revelan que el bajo autocontrol y el insuficiente apoyo social percibido son mecanismos que explican en parte cómo y para quién el estrés laboral se relaciona con los síntomas depresivos y de ansiedad en los maestros de jardín de infancia. Unas estrategias prometedoras para mejorar el bienestar emocional de los maestros de jardín de infancia de China continental podrían

ser reducir el estrés laboral, fomentar el autocontrol y ofrecer apoyo social, como establecer un lugar de trabajo y de apoyo.

Han y Kim (2019) examinaron cómo la incivilidad percibida de los supervisores afectaba negativamente el desempeño de los trabajadores de la guardería, centrándose en el agotamiento emocional y la motivación intrínseca como mediadores subyacentes. Se recogieron datos de 321 cuidadores de niños en 43 guarderías de Corea del Sur. Un modelo de mediación en dos etapas que utiliza el modelo de ecuaciones estructurales de niveles múltiples (MSEM) indicó que el agotamiento emocional y la motivación intrínseca mediaban plena y secuencialmente la relación. La percepción de la incivilidad del supervisor agotó emocionalmente a los trabajadores de las guarderías, disminuyó su motivación intrínseca y redujo su rendimiento general. Por último, se discutieron las implicaciones para la práctica y las intervenciones organizacionales. Estos hallazgos destacan la necesidad de controlar la incivilidad en el lugar de trabajo en el sector de la atención infantil.

Nisar y Rasheed (2019) exploraron el impacto del estrés ocupacional en el desempeño laboral de los empleados de la policía. Se teoriza el papel de la satisfacción profesional en la relación entre el estrés ocupacional y el desempeño laboral como un mecanismo psicológico subyacente y se prueba reuniendo datos primarios de 271 empleados de la policía que trabajan en AJ&K Pakistán que demuestran que el estrés ocupacional está relacionado negativamente con la satisfacción en la carrera y el desempeño tanto dentro del rol como fuera de él. Además, la satisfacción en la carrera profesional media las relaciones entre el estrés laboral y dichos desempeños. Este estudio de investigación ha llamado la atención de los investigadores y de los responsables de las políticas a un tema importante de estrés ocupacional en la profesión policial. La investigación jugará un papel importante para obligar a la alta dirección, autoridades, políticos y funcionarios de la policía a reflexionar sobre los problemas de estrés ocupacional con el fin de mejorar el rendimiento laboral adentro y afuera del servicio de policía.

Arora, R. (2019) indica que el estrés en el lugar de trabajo es natural y a veces invencible; es la respuesta existente del ser humano a un ambiente difícil y de hecho, en una cantidad adecuada una persona se mantiene motivada hacia su trabajo. Sin embargo, un alto nivel de estrés puede causar situaciones completamente opuestas en ella. Un buen líder es aquel que a la vez puede identificar la razón del estrés en su empleado y puede eliminarla. Esta investigación se enfoca en el nivel de estrés entre los empleados de las compañías de ITeS-BPO y su conexión con el nivel y antecedentes de educación. Las empresas ITeS-BPO,

ubicadas en Delhi y en la Región de la Capital Nacional (NCR) fueron la población en la que se escogieron las unidades de muestra. La población objetivo fueron los empleados de ITes-BPO y ejecutivos de planta y gerentes operativos de todos los niveles, excepto el personal de apoyo de departamentos como recursos humanos y administración. Este documento ayudará a los gerentes a mejorar la gestión para minimizar el estrés en su organización o lugar de trabajo. Debido a que el entorno competitivo, el avance tecnológico, las prácticas de RRHH, el desarrollo económico y el desarrollo social tienen lugar cada día, el nivel de estrés de los empleados está aumentando también y como resultado se enfrentan a problemas como la presión, tensión, ansiedad y el trauma que en última instancia conduce a la disminución de la productividad.

Frazier, Gabriel, Merians y Lust (2018) encontraron que el impedimento para el desempeño académico entre los estudiantes universitarios más reportado es el estrés. Los objetivos de su estudio fueron examinar la exactitud de esta estadística, identificar los factores demográficos y psicosociales que difieren en las percepciones de los estudiantes en cómo el estrés afecta a su rendimiento, y evaluar las relaciones entre dichos factores y el promedio de calificaciones (GPA). Participaron estudiantes universitarios (N = 8.997) de 20 escuelas del Medio Oeste que completaron encuestas en línea, durante el periodo comprendido entre febrero y marzo del 2015, que evaluaron los impedimentos percibidos en el desempeño académico, el GPA acumulado, la información demográfica y los factores psicosociales. Aquellos que reportaron que el estrés afectó su desempeño tuvieron un GPA más bajo, y reportaron más estrés y menor autoeficacia para enfrentar la situación, resistencia y apoyo social. Los estudiantes varones, heterosexuales y de minorías étnicas fueron menos propensos a reportar estrés pero no tuvieron un GPA más alto: se concluye que las intervenciones de reducción de estrés deben dirigirse a los factores psicosociales relacionados con la percepción del estrés como un impedimento y con un desempeño más deficiente.

Jackson y Frame (2018) presentaron una discusión sobre las relaciones entre el estrés, la salud y el desempeño laboral en el lugar de trabajo. Todas las organizaciones esperan que los empleados realicen tareas y actividades que estén relacionadas con el trabajo y ayuden a cumplir con las metas de la organización. A menudo las conductas de desempeño laboral ocurren en situaciones estresantes y pueden ser un factor estresante. Los vínculos entre el estrés, la salud y el desempeño laboral se revisan en el contexto de las teorías y modelos relevantes, se discuten los aspectos bidireccionales de las relaciones entre el estrés y el desempeño laboral; el desempeño y el estrés; la salud y el desempeño laboral; y el desempeño laboral y la salud. El desempeño laboral y el estrés

son omnipresentes en el lugar de trabajo y, aunque la investigación sobre los antecedentes y las consecuencias de ambos ha proporcionado cierta comprensión, hay más por recoger en futuras investigaciones que incluyan medidas tanto fisiológicas como psicológicas que también tengan en cuenta el contexto biopsicosocial.

Menges, Tussing, Wihler y Grant (2016) plantean que el apoyo de la familia es una de las principales razones por las que muchas personas trabajan, aunque sorprendentemente pocas investigaciones han examinado las implicaciones de este hecho. Tomando las teorías de la motivación prosocial y la identificación de acciones como base, se propone que la motivación familiar aumenta el rendimiento laboral al aumentar la energía y reducir el estrés, y es especialmente importante cuando falta la motivación intrínseca. Los datos de las encuestas y los diarios recogidos en múltiples puntos de tiempo en una maquiladora mexicana generalmente apoyan este postulado; en específico, se encontró que la motivación familiar mejora el desempeño laboral cuando el entusiasmo de la persona es bajo en parte, al proporcionar energía, pero no al reducir el estrés. Los autores concluyen que el apoyo de la familia es una poderosa fuente de motivación que puede mejorar el desempeño en el lugar de trabajo, lo que ofrece implicaciones significativas para la investigación sobre la motivación y la dinámica del trabajo y la participación familiar.

Humphre, Ashforth y Diefendorff (2015) apuntan que el trabajo emocional (expresar las emociones como parte de los deberes del trabajo, como en el “servicio con una sonrisa”) puede ser beneficioso para los empleados, las organizaciones y los clientes. Los resúmenes meta-analíticos revelan que el actuar en profundidad, o en otras palabras convocar los sentimientos apropiados que se quieren mostrar, por lo general tiene resultados positivos. A diferencia de la actuación superficial, que es el fingir emociones, la actuación profunda no perjudica el bienestar de los empleados y se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, el compromiso organizativo, el rendimiento laboral y la satisfacción del cliente. Las investigaciones emergentes también sugieren que el trabajo emocional natural y genuino, es una estrategia de trabajo emocional de uso frecuente con efectos positivos tanto para los empleados como para los clientes al examinar cómo los procesos de identidad fortalecen los roles de los empleados. El ajuste persona-trabajo es un moderador importante que influye en el hecho de que el trabajo emocional aumente o disminuya el bienestar de los empleados. El trabajo emocional también puede tener resultados positivos cuando las organizaciones otorgan más autonomía y adoptan reglas de exhibición que requieren la expresión de emociones positivas. Investigaciones recien-

tes también indican que las estrategias de trabajo emocional pueden mejorar la efectividad del liderazgo.

Nabirye, Brown, Pryor y Maples (2011) evaluaron los niveles de estrés laboral, satisfacción en el trabajo y rendimiento laboral entre las enfermeras de los hospitales de Kampala (Uganda) y cómo las características laborales y personales influyen en estos. El estrés ocupacional afecta a la satisfacción en el trabajo y al rendimiento laboral de las enfermeras, lo que compromete la atención de los pacientes y pone en riesgo sus vidas de. Aunque estos factores han sido estudiados extensamente en los Estados Unidos y Europa, era necesario explorarlos desde la perspectiva ugandesa. Se llevó a cabo un estudio correlacional con 333 enfermeras de cuatro hospitales en dicha ciudad utilizando un cuestionario que medía el estrés laboral, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento en el trabajo y los datos fueron analizados utilizando estadísticas descriptivas y ANOVA. Los resultados indican que hubo diferencias significativas en los niveles de estrés ocupacional, satisfacción en el trabajo y desempeño laboral entre los hospitales públicos y privados sin fines de lucro, la experiencia de las enfermeras y el número de niños y las diferencias organizativas entre los hospitales públicos y privados sin fines de lucro influyen en las variables del estudio. Se recomendó la formación las enfermeras en la gestión de los recursos humanos para aumentar la comprensión y la defensa de las políticas de apoyo organizativo y la realización de investigaciones para identificar los factores organizativos, familiares o sociales que contribuyan a reducir el estrés laboral percibido y aumentar la satisfacción en el trabajo y el rendimiento laboral.

CAPÍTULO IV
.....

CAUSAS DEL ESTRÉS

Causas del estrés

A partir de las definiciones descritas anteriormente, se puede definir como un conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas que experimenta el organismo cuando se le somete a fuertes demandas. El primer paso es analizar y entender sus causas: Santos (2004) señala que se denomina agentes o factores estresantes a aquellos que lo originan. Aunque un solo factor estresante puede causarlo, es usual que se combinen varios para ejercer presión en un empleado de diversas maneras hasta que surge.

Los agentes estresantes son aquellas circunstancias presentes en el entorno que rodea a las personas, que a les producen situaciones de estrés. Pueden ser de índole individual, grupal u organizacional. Para Davis y Newstrom (2006, 26) “un agente de estrés es la condición que tienden a causar el problema del estrés”. Las fuentes principales de estrés para los empleados se dividen más o menos en factores organizacionales y extra-laborales; “ambos son influenciados por las diferencias individuales lo que se traduce en estrés positivo o negativo según sea el resultado de estimular o demeritar el esfuerzo de los trabajadores en la empresa” (p. 85).

Por lo tanto, “cualquier condición en el trabajo puede causar estrés dependiendo de la reacción del empleado sobre ella. Sin embargo, existen condiciones de trabajo que frecuentemente lo causan, las principales son clasificadas por algunos autores como a continuación se especifica” Schultz (2003, p. 39): Este autor (2003, p. 40) clasifica los “factores generadores de estrés en la sobrecarga cuantitativa, sobrecarga cualitativa, la evaluación del rendimiento, el papel del empleado, conflictos de papeles y los problemas de progreso profesional”.

Por su parte, Davis y Newstrom (2006, p.466) consideran como factores estresantes, “la sobrecarga de trabajo y fechas límites; el conflicto, la ambigüedad de roles; la diferencia entre los valores de la compañía y de los empleados y la frustración”; Ivancevich y Matterson (2002) consideran cuatro tipos importantes de factores estresantes; los individuales: sobrecarga de rol, conflicto de roles, ambigüedad de roles, responsabilidad por otras personas; los grupales: conducta directiva, falta de cohesión, conflicto intergrupalo, incongruencias de estatus; a nivel organizacional: clima, tecnología, estilo de dirección, diseño de la organización; a nivel externo: familia, economía, falta de movilidad y calidad de vida.

Cada uno de estos autores expone los distintos tipos de factores estresantes, que intervienen o producen el estrés laboral; y dado que existe similitud en muchos de ellos, es necesario revisar cada uno ellos y cómo se manifiestan en el gerente educativo. A continuación se presenta un ejemplo:

Tabla 2. Causas del estrés.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$25 \leq 30$	4	0,05	5
Alta presencia	$19 \leq 24$	49	0,65	65
Baja presencia	$13 \leq 18$	22	0,3	30
Muy baja presencia	$6 \leq 12$	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 2 muestra los resultados de las causas de la variable estrés, donde el 65% de los sujetos manifestaron una alta presencia y el 30% una baja presencia, la categoría de muy alta presencia obtuvo un 5% y la categoría de muy baja presencia no presentó ninguno.

Se observa que el personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente este indicador con un 65% en la categoría de alta presencia, así como el 30% de la categoría baja presencia que junto con el porcentaje anterior suman 95% que se considera un porcentaje representativo de este indicador.

Tabla 2.1.

Medidas de tendencia central y dispersión de las causas del desempeño laboral.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	20	Alta presencia
Desviación estándar	2,84	
Mediana	22	

Fuente: Barliza (2008).

Asimismo, en la Tabla 2.1 se observa una media aritmética de 20 y una mediana de 22 que se localizan en la categoría de muy alta presencia; coincide con la categoría que registró el mayor porcentaje en la tabla 3; los datos presentan una desviación estándar de 2,84 lo que indica una dispersión alta de los puntajes.

Factores organizacionales

Según Davis y Newstrom (2006), casi cualquier factor laboral puede originar estrés, lo cual depende de la reacción del empleado al factor en cuestión causante. Algunos de carácter importante son:

- **Sobrecarga de Trabajo:** Cuando se da a los empleados más trabajo del que puede manejar en forma razonable, “el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, influyen para disparar la carga emocional del trabajador para convertirse en víctimas de la sobrecarga de trabajo” (p.27).
- **Presiones de tiempo:** “Las fechas límites ejercen presión. Por lo general esas presiones se originan en los administradores y su baja calidad puede causar estrés” (p. 29).
- **Ambiente de inseguridad en el trabajo.** Las características físicas del lugar de trabajo y las tecnológicas, que incluye las máquinas y las herramientas utilizadas, pueden crear estrés. Que el lugar esté repleto de personas, que haya ruido excesivo, que esté mal alumbrado y que las estaciones de trabajo y equipo tengan pobre mantenimiento son hechos que pueden afectar a la persona y ocasionarle estrés.
- **Cultura Corporativa:** En términos generales, continúan mencionando Davis y Newstrom (2006), que la cultura corporativa tiene mucho que ver con el estrés. “Se refiere a la falta de cohesión, conflicto intergrupar, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo que a menudo fija el tono. Ambiente lleno de estrés” (p. 48).
- **Falta de control sobre el trabajo:** Cuando un empleado no entiende el contenido del puesto. El empleado puede sentir estrés cuando desempeña ciertos deberes que espera el supervisor, o cuando trata de desempeñar actividades que forman parte del puesto de otra persona. Estas situaciones a menudo son resultado de una condición que puede un empleado puede sentir como una amenaza y producirle sentimientos de inseguridad.
- **Conflicto y ambigüedad de roles:** En situaciones de este tipo, las personas tienen expectativas diferentes de las actividades de un empleado “en el trabajo, de modo que no se sabe qué hacer y no puede cumplir con todas las expectativas. Además, es frecuente que el puesto no esté bien definido, así que el empleado no tiene un modelo oficial a seguir” (Davis y Newstrom, 2006, p. 23).
- **Diferencia entre los valores y las prácticas éticas de la compañía:** La cual se refleja en la cultura organizacional, si tales diferencias son considerables, puede surgir estrés mental significativo en la medida que la persona intente equilibrar los requisitos de ambos conjuntos de valores.

- Cambios de gran magnitud o inusuales: Una causa ampliamente reconocida de estrés, es cualquier tipo de cambio, pues requiere adaptaciones de los empleados; tiende a ser particularmente estresante cuando es significativo o inusual.

De acuerdo a esto, se puede observar que no son pocos los factores de la organización que causan estrés; otros son las presiones para evitar errores o terminar las tareas en un plazo fijo, la sobrecarga de trabajo, “jefes insensibles y exigentes y compañeros desagradables, entre otros. Se ha clasificado estos factores por exigencias de las tareas, de los roles e interpersonales, estructura de la organización, liderazgo organizacional y etapa de la vida de la organización” (Davis y Newstrom, 2006, p. 23).

Por su parte, Ivancevich y Matterson (2002, p. 14) mencionan que las exigencias de las tareas son factores relacionados con el trabajo de una persona. Abarca el diseño del puesto (autonomía, variedad de las tareas, grado de automatización) “condiciones laborales y disposición física del trabajo. Las exigencias del rol se relacionan con las presiones que se impone a una persona por el rol que cumple en la organización”.

Las exigencias interpersonales, continúan mencionando Ivancevich y Matterson (2002, p. 33), son las presiones que ejercen otros empleados: la falta de apoyo social de sus compañeros y las malas relaciones interpersonales “pueden causar mucho estrés, especialmente en los empleados con grandes necesidades sociales. La estructura de la organización define el grado de diferenciación de la organización, el grado de las reglas y normas y donde se toman las decisiones”.

De igual manera, las reglas excesivas y la falta de participación en las decisiones que afectan al empleado son otras variables estructurales que pueden ser fuentes de estrés. El liderazgo organizacional representa el estilo gerencial de los altos ejecutivos de la organización. “Algunos directores generales, crean una cultura que se caracteriza por tensión, miedo y ansiedad. Ejercen presiones poco realistas para desempeñar el trabajo en plazos breves, imponen unos controles demasiado rígidos” (Ivancevich y Matterson, 2002, p. 33).

Según lo mencionado, se puede decir que las organizaciones recorren un ciclo; se fundan, crecen, maduran y al final declinan: “la etapa de la vida de la organización; es decir, en qué punto se encuentran de este ciclo de cuatro fases, crea problemas diferentes y presiones para los empleados. Las etapas de fundación y declinación son particularmente estresantes”. (Universidad Tecmilenio, s/f, p. 29) La primera se caracteriza por mucha excitación e incertidumbre. El

estrés es menor en la etapa de madurez, durante la cual las incertidumbres son menores. A modo de ejemplo se presentan las siguientes tablas:

Tabla 3.
Factores organizacionales.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$13 \leq 15$	3	0,04	4
Alta presencia	$10 \leq 12$	30	0,4	40
Baja presencia	$07 \leq 09$	41	0,547	54,7
Muy baja presencia	$03 \leq 06$	1	0,013	1,3
Totales		75		100

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 3 muestra los resultados de los factores organizacionales: el 54,7% de los sujetos consideran que existe una baja presencia de los mismos y el 40% una alta presencia; la categoría de muy alta presencia obtuvo un 4% y la categoría de muy baja presencia un 1,3%.

De acuerdo a lo anterior, se observa que el 54,7% del personal administrativo en el área de recursos humanos no tiene muy presente este indicador como factor organizacional generador de estrés en la universidad donde trabaja, así como el 40% de alta presencia, que junto con el porcentaje anterior suman 94,7%, reflejando lo antes mencionado.

Tabla 3.1.
Medidas de tendencia central y dispersión de los factores organizacionales.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	9,4	Baja presencia
Desviación estándar	1,71	
Mediana	9	

Fuente: Barliza (2008).

En la Tabla 3.1, se observa una media aritmética de 9,4 y una mediana de 9, que se localizan en la categoría de muy alta presencia y coincide con la categoría que registró el mayor porcentaje en la Tabla 1; los datos presentan una desviación estándar de 1,71 lo que indica una moderada dispersión de los puntajes en las diferentes categorías.

A modo de conclusión, las causas son representadas en su mayoría por la sobrecarga de trabajo y fechas límites; el conflicto, la ambigüedad de roles; la diferencia entre los valores de la compañía y de los empleados y la frustración, otro punto importante a concluir son las causas de estrés extralaborales que perjudican en gran escala a la población entrevistada; se puede afirmar que el estrés en el trabajo proviene de la vida privada y no laboral de la persona como acontecimientos familiares, las dificultades económicas y la calidad de vida.

Realizando algunas recomendaciones, al analizar las conductas de cada uno de los trabajadores que se involucra y observar, si dichas causas provienen por condiciones organizacionales o por factores extra-laborales, que son causados por las condiciones organizacionales se debe buscar mejorar el ambiente de trabajo sin afectar a los demás, para que al empleado le agrade su lugar de trabajo y se motie a desempeñarse de mejor forma.

Factores extra-laborales

Para Schermerhorn (2004, p. 55), una fuente menos obvia, aunque igual de importante de estrés en el trabajo proviene de la vida privada y no laboral de la persona. Los acontecimientos familiares, las dificultades económicas, la calidad de vida, “pueden ser extremadamente estresantes. Debido a que es difícil separar completamente la vida laboral de la vida personal”. Para Mondy y Noe (2005), el estrés posee un potencial devastador. Aunque algunos factores son controlables en diversos grados otros no lo son. En la siguiente sección se analizarán algunas de las principales fuentes no laborales de estrés mencionadas por Schermerhorn:

- **La Familia:** Aunque con frecuencia es una fuente de felicidad y seguridad, la familia también puede ser un tensor significativo. Como resultado, casi la mitad de todos los matrimonios terminan en divorcios, lo que con frecuencia genera mucho estrés. Los niños, una de las grandes fuentes de felicidad en la vida, se considera el efecto de un bebé que despierta a sus padres a media noche con un fuerte ataque de asma este tipo de incidentes ciertamente haría que los niveles de ansiedad subieran.
- **Problemas Financieros:** Los problemas financieros pueden causar un estrés insoportable en el empleado. Las cuentas no pagadas y los cobradores pueden crear mucho estrés y tener un papel importante en el divorcio o en un mal desempeño en el trabajo. En algunos casos, estos problemas son persistentes y nunca se resuelven en su totalidad.

- Condiciones de Vida: Los niveles de estrés pueden ser mayores para las personas que viven en áreas con densa población. Estas personas enfrentan filas más largas, tienen que soportar embotellamientos de tránsito más agobiante y luchar con mayores niveles de contaminación de aire y de ruido.

Al respecto, Chiavenato (2007) expresa que el estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos en el ambiente que lo producen; es una situación dinámica en donde una persona enfrenta una oportunidad o restricción relacionada con lo que desea. Existen una variedad de factores externos y ambientales que pueden conducir al estrés en el trabajo como seguridad en el trabajo, flujo de trabajo y naturaleza de los clientes internos o externos que se deben atender. Las investigaciones revelan como el ruido ambiental de máquinas, personas conversando y teléfonos sonando contribuyen al estrés en 54% de las actividades del trabajo.

Por otro lado, cabe mencionar que una la persona promedio trabaja de 40 a 50 horas por semana, pero las experiencias y dificultades por las que pasan en las otras 120 o más horas que tiene la semana pueden afectar el trabajo. Así, la última categoría abarca los factores de la vida privada de los empleados. Principalmente, estos factores son los asuntos familiares, problemas económicos personales y características propias de la personalidad. “Las dificultades matrimoniales, la ruptura de una relación y las dificultades de conducta de los hijos son ejemplos de problemas de relaciones que causan en los empleados estrés que no pueden dejar en la puerta cuando llegan al trabajo” (Universidad Tecmilenio, s/f, p. 13).

Los problemas económicos que surgen cuando los individuos desbordan sus recursos financieros son otro grupo de problemas personales que provocan estrés a los empleados y los distraen del trabajo. Algunos empleados son malos administradores de su dinero o tiene deseos que pueden exceder su capacidad de ganarlo. Las diferencias individuales, en términos de rasgos de personalidad, también son posibles fuentes de estrés.

De acuerdo a esto se puede decir que los rasgos de personalidad como el autoritarismo, la rigidez, la emotividad, la extroversión, la espontaneidad, la tolerancia a la ambigüedad, la ansiedad y la necesidad de realización constituyen elementos importantes para el estrés individual. Si esto es cierto un factor importante que influye en el estrés es la disposición básica de la persona; es decir, los síntomas de estrés manifestado en el trabajo alcanzarían, de hecho organizarse en la otra

persona. De esta forma se muestran las tablas 4 y 4.2 presentando ejemplo sobre los factores extralaborales.

Tabla 4. Factores extra-laborales.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$13 \leq 15$	12	0,16	16
Alta presencia	$10 \leq 12$	45	0,6	60
Baja presencia	$07 \leq 09$	16	0,213	21,3
Muy baja presencia	$03 \leq 06$	2	0,027	2,7
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 4 muestra los resultados de los factores extralaborales, en donde el 60% de la unidad de observación manifiesta una alta presencia, el 16% una muy alta presencia, el 21,3% una baja presencia, y la categoría muy baja presencia solo obtuvo un 2,7%.

De esta manera, se observa que el 60%, más de la mitad del personal administrativo tiene muy presente este indicador como generador de estrés, así como el 16% que manifiesta una muy alta presencia de este indicador en donde trabaja.

Tabla 4.1.

Medidas de tendencia central y dispersión de los factores extralaborales.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	11	Alta presencia
Desviación estándar	2,02	
Mediana	11	

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 4.1 muestra una media aritmética y una mediana de 11 que coinciden con la categoría que registró el mayor porcentaje en la tabla 2 y se encuentran en la categoría de alta presencia; los datos presentan una desviación estándar de 2,02 lo que indica una dispersión relativa de los puntajes.

En cuanto a los factores extralaborales, este alto índice de presencia en los trabajadores indica la necesidad de buscar las situaciones en las que la gerencia asuma las responsabilidades para evitar que se manifieste el estrés en la orga-

nización porque afecta significativamente el comportamiento organizacional, causando baja productividad, descontento, inconformidad, gastos.

En lo que respecta a los factores extralaborales, se recomienda establecer pautas para evitar traer los problemas familiares al sitio de trabajo además de la sobre carga de trabajo. Si se establecieran cursos de mejoramiento profesional y talleres sobre clima organizacional se lograría que cada trabajador aprenda técnicas sobre cómo evitar que los problemas familiares y personales afecten su sitio de trabajo.

CAPÍTULO V
.....

SÍNTOMAS DEL ESTRÉS

Síntomas del estrés

Davis y Newstrom (2006), señalan que la exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo “malo” o negativo; solo cuando las respuestas de estrés son intensas, frecuentes y duraderas, causando tensión que produce diversos trastornos en el organismo. Sin embargo, las diferencias individuales explicarían la amplia gama de reacciones ante el estrés; si se vuelve excesivo, como ya se ha mencionado, surgen en los empleados diversos síntomas que pueden dañar su salud y rendimiento laboral, e incluso, poner en riesgo su capacidad para enfrentar el entorno. Según Schermerhorn (2004), estos síntomas pueden ser clasificados en tres categorías: fisiológicas, psicológicas y síntomas del comportamiento

Los niveles del estrés de un individuo pueden desencadenar consecuencias negativas en su comportamiento desarrollo psicosocial, su estatus y hasta sus condiciones socio-afectivas. Shultz (2003, p. 24), afirma que “las consecuencias del estrés son costosas y redundan en una menor productividad. En consecuencia, aminora la motivación y la capacidad física del empleado. Como resultado conlleva a una disminución de la productividad y al incremento de errores y accidentes”.

Para Chiavenato (2007), el estrés de manifiesta de varias maneras: un individuo que experimenta niveles altos de estrés puede presentar consecuencias que afectan el desempeño de su labor en las organizaciones y la eficacia de las mismas. Por otro lado, a modo de ejemplo se muestran las Tablas 5 y 5.1:

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$37 \leq 45$	2	0,027	2,7
Alta presencia	$28 \leq 36$	58	0,773	77,3
Baja presencia	$19 \leq 27$	15	0,2	20
Muy baja presencia	$9 \leq 18$	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008)

La Tabla 5 muestra los resultados de los síntomas de la variable Estrés, donde el 77,3% de los sujetos manifestó una alta presencia, la categoría de muy alta presencia muestra un 2,7%, la categoría de baja presencia obtuvo 24.0%, y la categoría de muy baja presencia se muestra en cero.

De acuerdo a lo anterior, se observa que el mayor porcentaje lo obtuvo la categoría alta presencia con un 77,3%, indicando que el personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente esta dimensión.

Tabla 5.1.
Medidas de tendencia central y dispersión de los síntomas.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	30	Alta presencia
Desviación estándar	3,61	
Mediana	32	

Fuente: Barliza (2008).

Se puede observar en la Tabla 5.1, una media aritmética de 30 y una mediana de 32: que esta sea mayor que la primera indica un sesgo negativo de los puntajes, que se localizan en la categoría de alta presencia y coincide con la categoría que registró el mayor porcentaje en la tabla 7; los datos presentan una desviación estándar de 3,61 lo que indica una dispersión considerable de los puntajes entre las diferentes categorías.

Síntomas fisiológicos

Según Mondy y Noe (2005), el estrés y la tensión generada, pueden crear cambios en el metabolismo; algunos padecimientos son breves como el malestar estomacal, dolores de cabeza o trastornos del sueño; otros son de mayor duración, como el incremento del ritmo del corazón, de la respiración y la presión sanguínea e incluso llegar hasta ataques al corazón. El lapso entre la tensión y los síntomas fisiológicos no es claro, pero se atribuye a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos de manera objetiva. A continuación se presentan los siguientes aspectos fisiológicos, psicológicos y organizacionales que, según Robbins (2005), provocan el estrés en las organizaciones:

El Insomnio: El sueño es una necesidad de la vida, tan imprescindible para la salud como el aire, la comida o el agua. Cuando se duerme bien, el individuo se despierta fresco, despejado, y preparado para afrontar el día. Cuando no, cada aspecto de la vida puede verse alterado. El insomnio es un síntoma y no un diagnóstico, es la percepción de un mal sueño por una de las siguientes causas:

- Dificultad para quedarse dormido.
- Levantarse con frecuencia durante la noche y encontrar dificultad para volverse a dormir.
- Despertarse muy temprano por la mañana.
- Levantarse cansado.

Existen muchos factores que producen el insomnio, entre ellos están las preocupaciones, un consumo exagerado de cafeína, dejar de consumir tranquilizantes o beber alcohol; hay otros factores más serios, como la depresión u otras enfermedades que también pueden afectar el sueño. En este orden de ideas, cuando una persona no puede conciliar el sueño y esta situación se repite noche tras noche durante más de un mes se considera que el insomnio es crónico Dormir poco se traduce a la larga en un deterioro de las capacidades y una pérdida de la concentración; a medida que la falta de sueño aumenta, el comportamiento se desorganiza y la persona se vuelve cada vez más irritable e incoherente Si este estado continua, los síntomas empeorarían hasta llegar a alucinaciones, psicosis y por último la muerte. De manera que la necesidad biológica del sueño es preciso señalar que la mayoría de las como de pecho. El problema del insomnio puede afectar a personas de todas las edades aunque es más frecuente en las personas mayores, sobre todo en los gerentes de organizaciones (Valencia, s/f). A modo de ejemplo se nota en las siguientes tablas:

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$13 \leq 15$	3	0,04	4
Alta presencia	$10 \leq 12$	33	0,44	44
Baja presencia	$07 \leq 09$	34	0,45	45
Muy baja presencia	$03 \leq 06$	5	0,07	7
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008)

La Tabla 6 muestra los resultados de los síntomas fisiológicos, donde la categoría de baja presencia obtuvo un 45%, el 44% de los sujetos manifestaron una alta presencia, el 7% muy baja presencia y la categoría de muy alta presencia muestra un 4%.

De acuerdo a lo anterior, se observa que las categorías de baja presencia y alta presencia juntas suman el 89% con el 45% y 44% respectivamente; esto significa que el personal administrativo en el área de Recursos Humanos tiene muy presente este indicador como síntoma de Estrés.

Tabla 6.1.
Medidas de tendencia central y dispersión de los síntomas fisiológicos.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	9	Baja presencia
Desviación estándar	1,95	
Mediana	9	

Fuente: Barliza (2008).

En la Tabla 6.1 se observa una media aritmética, una mediana y una media de 9; los datos presentan una desviación estándar de 1,95 lo que indica una alta dispersión de los puntajes entre las categorías baja presencia y alta presencia.

Atendiendo a estas consideraciones se puede deducir que se observaron, estudiaron y evaluaron los síntomas que ocasionan el estrés dentro del trabajo, llegando a la conclusión de que los síntomas fisiológicos, a pesar de tener baja presencia dentro de la población estudiada presentan una tendencia positiva, creando cambios en el metabolismo; algunos padecimientos son breves como malestar estomacal, dolores de cabeza, trastornos del sueño, entre otras.

Síntomas psicológicos

Mondy y Noe (2005) mencionan que el efecto psicológico más obvio de la tensión es la insatisfacción. Pero los síntomas se manifiestan en otros estados psicológicos: ansiedad, nerviosismo, irritabilidad, confusión, dificultad para la toma de decisiones y la postergación o dejar todo para más tarde, entre otros. La evidencia indica que cuando la gente es asignada en puestos que tienen demandas múltiples y conflictivas o con carencia de autonomía, claridad en los deberes, autoridad, y responsabilidad, el estrés se incrementa.

- **La Depresión:** Es una sensación de desesperación encontrada. Es la enfermedad mental más frecuente y uno de los riesgos terminales del estrés. Cuando el estrés ha continuado más allá de su fase de alarma y se ha mantenido en constante durante mucho tiempo es la fase de resistencia, entrando finalmente en la de agotamiento, el resultado más probable es la depresión y sus terribles síntomas.

Por eso es tan importante actuar contra el estrés antes de haber llegado a esas situaciones límites. La depresión es el problema con que los profesionales de la salud mental se encuentran con mayor frecuencia. No siempre su origen se debe a agentes estresantes, pero si en un elevado número de casos.

- **Ansiedad:** Es una de las manifestaciones psicológicas del estrés más peligrosas: es normal experimentar cierto grado de ansiedad ante las situaciones inciertas, pero la ansiedad excesiva es una forma de neurosis que no beneficia ni al sujeto ni a quienes conviven con él.

Schermerhorn (2004), expresa que con mucha frecuencia el estresado presenta síntomas de ansiedad, como la aprensión, la tensión y el miedo por el futuro. En un sentido es natural que quien padezca estrés también experimente ansiedad: en efecto, no se puede olvidar la estrecha relación que existe entre estrés y ansiedad; muchas personas iniciaron sus hábitos ansiosos en medio de situaciones estresantes, y en la actualidad sufren los efectos devastadores de la ansiedad.

- **Aparato Digestivo:** las vivencias emocionales afectan la totalidad del aparato digestivo; Al vivir experiencias estresantes, los músculos que rodean al estómago experimentan espasmos que dificultan, o incluso impiden deglución a los alimentos, debido a que éste órgano se altera considerablemente al funcionar bajo experiencias ansiosas o estresantes al enviar señales al cerebro para indicarle que no desea alimentos y en consecuencia es frecuente la pérdida de apetito en situaciones cargadas de emotividad.

El páncreas es otro órgano afectado por el estrés, que provoca una obstrucción en los conductos biliar y pancreático con lo cual se produce la inflamación de este órgano. “Si observamos los intestinos, el efecto del estrés se encuentra claramente demostrado, ya que éste altera los movimientos peristálticos que llevan el quimo a lo largo de ella. Igualmente se puede producir irritaciones en las paredes intestinales, que son los equivalentes a las úlceras de estómago, pero con otros síntomas peculiares” (Mondy y Noe, 2005, p. 32).

Las enfermedades digestivas conectadas con el estrés son: las úlceras gastroduodenales, que es la enfermedad del aparato digestivo relacionada de forma más directa con el estrés; la colitis ulcerosa y el colon irritable o elástico. “Cualquier tratamiento médico de estas tres dolencias, si no va acompañado de un control del estrés, no puede resultar del todo eficaz” (Melgosa, 2006, p. 37). De esta forma a modo de ejemplo se muestran las siguientes tablas correspondientes a los síntomas psicológicos.

Tabla 7. Síntomas psicológicos.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$13 \leq 15$	4	0,053	5,3
Alta presencia	$10 \leq 12$	54	0,72	72
Baja presencia	$07 \leq 09$	17	0,227	22,7
Muy baja presencia	$03 \leq 06$	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 7 muestra los resultados de los síntomas psicológicos: el 72% de la unidad de estudio manifestó una alta presencia de los mismos, el 22,7% una baja presencia; la categoría de muy alta presencia obtuvo un 5,3% y la categoría de muy baja presencia se muestra en cero.

Se puede observar que el 72% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente este indicador y por su parte el 22,7% de la categoría de baja presencia; sumados los dos dan 94,7% como un síntoma de estrés en la universidad donde trabaja.

Tabla 7.1.

Medidas de tendencia central y dispersión de los síntomas psicológicos.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	11	Alta presencia
Desviación estándar	1,58	
Mediana	11	

Fuente: Barliza (2008).

Se observa en la Tabla 7.1, una media aritmética y una mediana de 11, que se localizan en la categoría de Alta Presencia y coinciden con la categoría que registró el mayor porcentaje en la tabla 7; los datos presentan una desviación estándar de 1,58 lo que indica una baja dispersión de los puntajes entre las categorías de Alta y Baja presencia.

Conociendo los resultados, cuando los síntomas psicológicos que presentan los trabajadores son los que mayor relevancia tienen en esta investigación, se concluye que la población estudiada con mucha frecuencia presenta síntomas de ansiedad, como la aprensión, la tensión y el miedo por el futuro. En un sentido es natural que quien padezca estrés también experimente ansiedad; en efecto, no se puede olvidar la estrecha vinculación que existe entre estrés y ansiedad;

muchas personas que en la actualidad sufren los efectos devastadores de la ansiedad iniciaron sus hábitos ansiosos en medio de situaciones estresantes.

Síntomas de comportamiento

Según Mondy y Noe (2005, p. 22), los síntomas de comportamiento relacionados con el estrés “incluyen cambios en la productividad, así como cambios en los hábitos alimenticios, incremento en el consumo de tabaco o alcohol”, hablar rápido y desórdenes en el sueño. Investigaciones acerca de la relación entre tensión y desempeño muestran que los niveles moderados de tensión estimulan el cuerpo e incrementan su capacidad de reaccionar, pero demasiada tensión impone demandas no alcanzables y esto provoca un desempeño más bajo.

Por lo antes expuesto, Mondy y Noe (2005, p. 22) plantean que “hay individuos cuyas características de personalidad les permite soportar situaciones estresantes”. Este tipo de personas gozan de excelente capacidad para creer que las actividades que realizan son verdaderamente importantes y confían plenamente en el valor de lo que hacen, ya sea en el ámbito laboral, familiar o en cualquier otro.

Cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también la empresa para la cual trabaja paga un alto costo como absentismo, rotación o fluctuación del personal y disminución del rendimiento físico, según Villalobos (2004). Las empresas deben de ser conscientes que los miembros de su organización son seres humanos que sienten y sufren enfermedades, por lo que deben prestar atención especial a sus demandas e insatisfacciones ya que esto permitirá mejorar el clima organizacional, produciendo mejores resultados en el aspecto social y económico.

Los síntomas de comportamiento relacionados con el estrés incluyen cambios en la productividad, ausencias y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, incremento en el consumo de tabaco o alcohol, hablar rápido con nerviosismo y desórdenes en el sueño.

Por lo antes expuesto, se puede decir que hay individuos cuyas características de personalidad les permite soportar situaciones estresantes. Este tipo de personas gozan de excelente capacidad para creer que las actividades que realizan son verdaderamente importantes y confían plenamente en el valor de lo que hacen, ya sea en el ámbito laboral, familiar o en cualquier otro.

Se debe notar que se necesitan gerentes con capacidad suficiente de asumir la responsabilidad de controlar y poder influir en todo orgullo que les acontezca,

que posean la actitud de valorar los cambios como un reto, como un desafío excitante que les otorga una posibilidad de superación, de manera que donde otros suelen estresarse, percibir amenazas y experimentan tensión, estos puedan observar una oportunidad de éxito y se pongan en marcha para alcanzarla.

En contraste, Mondy y Noe (2005) mencionan que el gerente en su función laboral dentro de las organizaciones presenta una forma de relación interpersonal difícil y trascendental; nunca será una mera técnica pues en su función intervienen una serie de variables que dinamizan el proceso y que impiden, como lo es el estrés laboral, sus factores, consecuencias y enfermedades que afortunadamente, la aplicación fría y precisa de pasos y procedimientos que lleven al éxito; sin embargo, un gerente efectivo debe poseer ciertos rasgos, habilidades y potencialidades que faciliten su tarea.

En conclusión, la inteligencia emocional y las inteligencias múltiples son habilidades que cuando los gerentes educativos desarrollan adecuadamente dentro de las organizaciones tendrán más posibilidades de dar lo mejor de sí mismo, propiciando un ambiente de sinergia, se sentirán satisfechos y eficaces en su vida al enfrentar los problemas de estrés que se presenten y logrando la excelencia que se pretende alcanzar.

De esto se deduce que al estrés hay que manejarlo de manera inteligente, de lo contrario se convierte en un enemigo que en casos extremos debilita el cuerpo y reduce sus capacidades de defenderse contra las enfermedades. Existe un sin número de razones por los que los gerentes experimenten el estrés y la ansiedad en proporciones alarmantes. Estar libre del estrés no significa vivir una vida carente de conflictos; es poseer la habilidad del manejar y dominar las situaciones estresantes reconociendo el rol de las expectativas de la persona en cuanto a la gratificación o frustración, que dependen principalmente de la propia actitud ante el trabajo y la vida. Se presentan a manera de ejemplo las siguientes tablas:

Tabla 8. Síntomas de comportamiento.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$13 \leq 15$	5	0,07	7
Alta presencia	$10 \leq 12$	47	0,62	62
Baja presencia	$07 \leq 09$	20	0,27	27
Muy baja presencia	$03 \leq 06$	3	0,04	4
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 8 muestra los resultados de los síntomas de comportamiento: el 62% de la unidad de estudio manifiesta una alta presencia y el 27% una baja presencia, la categoría Muy Alta Presencia obtuvo un 7% y la categoría de Muy Baja Presencia muestra solo un 4%. Se observa que el 62% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente este indicador como síntoma de estrés, así como el 27% en la categoría de baja presencia, porcentaje que se diferencia mucho del anterior.

Tabla 8.1.
Medidas de tendencia central y dispersión de los síntomas de comportamiento.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	10	Alta presencia
Desviación estándar	1,72	
Mediana	10	

Fuente: Barliza (2008).

Por su parte, en la Tabla 8.1, se observa una media aritmética de 10 localizada en la categoría de baja presencia, una mediana de 10 que coincide con la categoría que registró el mayor porcentaje en la tabla 8; los datos presentan una desviación estándar de 1,72, lo que indica una moderada dispersión de los puntajes entre las categorías Alta y Baja presencia.

En cuanto al comportamiento, debido que a través del este estudio se concluye que este presenta estrecha relación con el desempeño laboral debido a que incluye cambios en la productividad, así como cambios en los hábitos alimenticios, incremento en el consumo de tabaco o alcohol, hablar rápido y desordenes en el sueño, lo que conforma uno de los síntomas más importantes,.

Por esto lo que se concluye que es necesario mantener siempre un equilibrio positivo en la relación de tensión-desempeño; las investigaciones hechas muestran que los niveles moderados de tensión estimulan al cuerpo e incrementan su capacidad de reaccionar pero demasiada tensión causada por demandas no alcanzables provoca un desempeño más bajo.

Se recomienda que se establezca dentro del Departamento una cultura organizacional donde se estandaricen las conductas del personal para evitar la improductividad de las personas. El tratamiento de las enfermedades por estrés laboral deberá ser preventivo mediante acciones necesarias para modificar los procesos causales utilizando criterios organizacionales y personales,

por lo que es mejor afrontar con valor día a día aquellas situaciones que nos generan estrés en el área laboral para evitar caer en el círculo vicioso originado por el estrés y evitar sufrir los penosos efectos que este trastorno desencadena en los individuos.

CAPÍTULO VI

.....

DESEMPEÑO LABORAL

Desempeño laboral

Así como los profesores evalúan constantemente el desempeño de los alumnos, las organizaciones se preocupan por hacer lo mismo con el desempeño de los empleados. En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño laboral se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era lo usual en esos tiempos. En la actualidad, la Organización Internacional del Trabajo viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo a la productividad. Expone también como los empleados que trabajan dentro de condiciones adecuadas bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa (Sin autor, s/f).

El desempeño laboral son aquellos comportamientos o acciones de los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

El desempeño laboral es la medida de los resultados y responde a una sencilla pregunta: “¿hiciste el trabajo?” En muchos puestos, la productividad es el único criterio, pero a medida que los puestos se hacen menos rutinarios o estandarizados la definición de este concepto desempeño laboral se hace más complicada. Robbins (2005, p. 26) afirma: “Al definir los criterios de desempeño laboral, se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar”.

Continuando con este autor (2005, p. 26), se puede afirmar que los criterios de desempeño laboral “son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia”. Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de la calidad y las evidencias de que fueron obtenidos. Estos son los componentes de la norma de competencia. Los criterios de desempeño deben referirse, en lo posible, a los aspectos esenciales de la competencia (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto por bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos libres de peligro y cómodos. La temperatura, la luz, el ruido, factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias, más o menos modernas, con herramientas, equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

Según, Koontz y Weihrich (2007), un buen gerente debe ocuparse de motivar a sus empleados para que logren sus metas de manera confiable y así lograr que alcancen los más altos niveles de desempeño laboral. En ese sentido, la manera en que una organización ejerce sus labores al trabajar en equipo es un factor decisivo en la actividad de una sociedad o país. Dentro de este contexto, Tocci y Reina (2002, p. 80) definen el desempeño del personal como una obligación de ejecutar su trabajo llegando a un grado de coordinación que logre una verdadera unificación de criterios y cumplimiento de las funciones.

Para efectos de esta investigación, se puede deducir de las afirmaciones de los autores anteriores, que el desempeño laboral es una apreciación sistemática del rendimiento de cada persona en función de las actividades que cumple, metas, resultados por alcanzar, su potencial de desarrollo y sobre todo su contribución a la organización. Como una forma de medir el desempeño del recurso humano, en las diferentes actividades realizadas se establecen estándares de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros establecidos para tal fin.

Tabla 9. Desempeño laboral.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	133 ≤ 165	13	0,173	17,3
Alta presencia	100 ≤ 132	57	0,76	76
Baja presencia	67 ≤ 99	5	0,067	6,7
Muy baja presencia	33 ≤ 66	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 9 muestra los resultados de la variable desempeño laboral, con respecto al cual el 76% de los sujetos manifestaron alta presencia y el 17,3% muy alta presencia. La categoría de baja presencia obtuvo un 6.7% y la categoría de muy baja presencia se mantuvo en cero. De acuerdo a lo anterior, se observa que el personal administra-

tivo en el área de recursos humanos tiene alta presencia de Desempeño Laboral en las universidades de estudio.

Tabla 9.1.
Medidas de tendencia central y dispersión de la variable desempeño laboral.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	120.24	Alta presencia
Desviación estándar	11,9	
Mediana	122	

Fuente: Barliza (2008).

Según la Tabla 9.1, se muestra una media aritmética de 120,24 que se localiza en la categoría de alta presencia; la mediana de 119, por encima de la media, indica un sesgo negativo de los puntajes y coincide con la categoría que registró el mayor porcentaje en la tabla 9; los datos presentan una desviación estándar de 11,9 lo que indica una alta dispersión de los puntajes en las categorías de alta y muy alta presencia.

Factores del desempeño laboral

Para lograr un buen desempeño el empleado debe reunir un conjunto completamente diferente de cualidades o factores que se conviertan en la fuente primaria de un alto rendimiento o de un desempeño bajo en el caso de que sean escasos; estos están relacionados con el contenido del puesto y con las características individuales de cada persona. De acuerdo con Dubrin (2004) son productividad, calidad, responsabilidad, actitud, iniciativa y cooperación. A manera de ejemplo se muestran las siguientes tablas:

Tabla 10. Factores.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$65 \leq 80$	14	0,187	18,7
Alta presencia	$49 \leq 64$	56	0,747	74,7
Baja presencia	$33 \leq 48$	5	0,066	6,6
Muy baja presencia	$16 \leq 32$	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 10 muestra los resultados de la dimensión Factores: el 74,7% de la unidad de estudio manifestó una alta presencia, y 18,7% muy alta presencia; la categoría de baja presencia obtuvo un 6,6% y la categoría de muy baja presencia nada. De acuerdo a lo anterior, se observa que el 74,7% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente esta dimensión del desempeño laboral en la universidad donde trabaja.

Tabla 10.1.
Medidas de tendencia central y dispersión de la dimensión factores.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	58,9	Alta presencia
Desviación estándar	6,27	
Mediana	59	

Fuente: Barliza (2008).

En cuanto a la Tabla 10.1, se observa una media aritmética de 58.9 que se localiza en la categoría de alta presencia, la mediana de 59, mayor que la media, implica un sesgo negativo de los puntajes; los datos presentan una desviación estándar de 6,27 lo que indica una alta dispersión de los puntajes en las diferentes categorías.

Productividad

La productividad va más allá del número de unidades resultado de transformar insumos en productos a menor costo; de esta manera la productividad abarca una preocupación no solo por la eficacia al conseguir metas, sino también por alcanzar tales metas de manera eficiente. En el sector de los servicios las organizaciones tienen que considerar la atención de las necesidades de los empleados con la misma importancia que atienden las demandas y requisitos de los clientes.

Para Bounds y Woods (2008) es el grado al cual el empleado es capaz de producir un volumen considerable de trabajo en un periodo específico. En el mismo orden de ideas, Silicio, Casares y González (1999) afirman que la productividad es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para lograr el mejor resultado posible del producto o servicio de calidad, optimizando los recursos disponibles y al lograrlo quedan sentimientos de contribución, satisfacción y retribución justa.

Por otra parte, según la revista “La Educación Al Día” (2006, p. 14, citado por Ruiz, 2004): “la productividad debe señalarse como un criterio gerencial para la toma de decisiones a nivel de empresas u organismos públicos, por lo cual la

productividad no solo busca el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles” sino también mantener un clima de trabajo armónico, tomando como base las relaciones humanas entre el personal que labora en la organización.

Sin duda, el incremento de la productividad será más efectivo cuando se pueda trabajar de forma más eficaz e inteligente, haciendo un equipo para lograr metas comunes y se cuente con un ambiente propicio para el desempeño eficiente, de allí, “la importancia de la gerencia educativa, que recae en el personal directivo de los centros educativos tome en cuenta los factores que inciden en el proceso de productividad, tales como: los tecno – organizativos, tecnológicos y recursos humanos” (Ruiz, 2004, p. 44).

Los factores tecno–organizativos constituyen los procedimientos, métodos y normas de trabajo a los que el personal directivo debe dedicar mayor atención en el proceso educativo “para mejorar la productividad y la excelencia en sus organizaciones escolares. Por su parte, los factores tecnológicos están representados por los bienes de capital instalaciones, equipos, materiales, laboratorios, talleres y otros, los cuales resultan ser altamente costosos.” (Ruiz, 2004, p. 44).

Generalmente estos factores por su uso y manejo inadecuado están expuestos a un deterioro cada vez mayor y a una constante pérdida de valor económico; es allí donde se requiere una acción gerencial efectiva del “personal directivo de la institución para velar conjuntamente con la comunidad educativa por la conservación y mantenimiento de estos factores para hacer uso adecuados de éstos, y en esa medida el proceso de aprendizaje será más productivo” (Ruiz, 2004, p. 44).

Finalmente, según la misma fuente, los recursos humanos, son el factor más importante que a veces no es bien utilizado en las organizaciones educativas ya que con frecuencia es desaprovechado por la carencia de una política efectiva de desarrollo de personal que incluye el reclutamiento, selección, inducción y actualización, así como la evaluación requerida de su eficiencia.

Esta evaluación permitirá una adecuada ubicación del potencial humano en la estructura de la organización para cumplir de aquellas actividades donde pueda aplicar sus conocimientos de manera efectiva en beneficio de la productividad, la excelencia del proceso y por ende de la calidad educativa. A su vez, Fremont (2004), plantea:

La productividad y calidad laboral no son objetivos incompatibles entre sí. El asunto es diseñar un sistema organizacional educativo que impulse la educación de calidad, esto requiere de una estrategia gerencial adaptable, pensada para fortalecer e integrar todos los componentes y características que determinan el sistema escolar. (p. 98)

Dentro de este marco de referencia, Carrera (2002, p. 23) plantea que “la productividad como el aprendizaje del estudiante, es una evidencia productiva que permite la transformación del individuo, un ser crítico y analítico”, que enseña a ser, a aprender y a convivir puesto que, al igual que una empresa de manufacturas, las instituciones educativas también centran su acción en la calidad de la educación que se le brinda al estudiante; por lo tanto las instituciones educativas también entran en la competitividad de acuerdo a la excelencia del producto.

Tabla 11. Productividad.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$09 \leq 10$	19	0,253	25,3
Alta presencia	$07 \leq 08$	34	0,453	45,3
Baja presencia	$05 \leq 06$	13	0,174	17,4
Muy baja presencia	$02 \leq 04$	9	0,12	12
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La tabla 11 muestra los resultados del indicador Productividad de la variable Desempeño Laboral: el 45,3% de los sujetos manifestaron alta presencia del mismo y el 25,3% una muy alta presencia; la categoría de baja presencia obtuvo solo un 17,4%; la categoría de muy baja presencia, un 12%. De acuerdo a lo anterior, se observa que el 45,3% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene presente este indicador como factor generador del desempeño de los mismos en su institución.

Tabla 11.1. Medidas de tendencia central y dispersión de productividad.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	7,4	Alta presencia
Desviación estándar	1,71	
Mediana	8	

Fuente: Barliza (2008).

En la Tabla 11.1, se observan una media aritmética de 7,4 y una mediana de 8 que se localizan en la categoría de alta presencia; coincide con la categoría que registro el mayor porcentaje en la tabla 11; los datos presentan una desviación estándar de 1,71, lo cual indica una moderada dispersión de los puntajes

en la categoría alta y muy alta presencia. Esto se interpreta que en cuanto a la productividad con resultados en los análisis de alta presencia se puede expresar el grado al cual el empleado es capaz de producir considerablemente trabajo en un periodo especificado a pesar de estar trabajando bajo ciertas condiciones de estrés.

Se recomienda que, en cuanto a la productividad, se deben dirigir estrategias de desarrollo a través de la medición y corrección de las actividades mediante el análisis de los tipos de supervisión que impulsen el éxito de la institución involucrando para ello todas las líneas gerenciales e informando a todo el personal que labora en los procesos productivos.

Calidad

El termino calidad significa llegar a un estándar más alto de lo esperado en términos de cumplimiento de las expectativas; es el resultado de una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros de una ejecución talentosa reflejada en la capacidad para satisfacer ciertas necesidades.

Según Bounds y Woods (2008) es el grado de exactitud, buena presentación y completitud del trabajo del empleado ; Ruiz (2005) anota que esta es el proceso orientado fundamentalmente por la evaluación, y abarca la función que verifica las condiciones de aprovechamiento de los recursos, en el contexto de una estrategia prevista con anterioridad, lo que permite controlar las capacidades de cada parte de la estructura organizacional en el momento en que se desarrollen las acciones.

Tabla 12. Calidad.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$09 \leq 10$	16	0,213	21,3
Alta presencia	$07 \leq 08$	35	0,467	46,7
Baja presencia	$05 \leq 06$	21	0,28	28
Muy baja presencia	$02 \leq 04$	3	0,04	4
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La tabla 12 muestra los resultados del indicador Calidad: el 46,7% de los sujetos manifestaron una alta presencia, el 28.0% una baja presencia; la categoría de muy alta presencia obtuvo un 21,3% y solo un 4% para la categoría de muy baja presencia. De acuerdo a lo anterior, se observa que el 46,7% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene presente este indicador como factor Desempeño Laboral en la universidad donde trabaja.

Tabla 12.1. Medidas de tendencia central y dispersión de calidad.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	7,2	Alta presencia
Desviación estándar	1,39	
Mediana	7	

Fuente: Barliza (2008).

Ahora bien, se observa en la Tabla 12.1, una media aritmética de 7,2 localizada en la categoría de Alta Presencia y una mediana de 7; los datos presentan una desviación estándar de 1,39 lo que indica una baja dispersión de los puntajes en las diferentes categorías.

En este sentido, de acuerdo a los resultados obtenidos con alto nivel de presencia, se concluye que a pesar de laborar bajo condiciones de estrés los empleados entregan sus trabajos de manera eficaz y eficiente, por lo que el estrés que se presenta en la población objeto de estudio no afecta en gran medida a los procesos de ambas instituciones.

De acuerdo a la calidad de los procesos, se deben implementar como parte de su plan de acción para propiciar un clima organizacional adecuado estrategias para motivar a los empleados de diferentes formas tales como dar bonos por cumplimiento de actividades al mejor empleado del mes, incentivar a los empleados por medio de ascensos laborales de acuerdo a las capacidades y destrezas de los individuales y ofrecer aumentos salariales cada cierto período de tiempo para mantener satisfechos a los trabajadores.

Responsabilidad

El hombre nace con la capacidad de elegir y actuar, ejercer esa capacidad supone una consecuencia que es asumir todo aquello que se origina con las acciones y elecciones. La persona responsable asume la consecuencia de sus actos intencionados; bajo la concepción de Díaz (2006, p.145) la responsabilidad “es la condición del hombre por la cual éste responde a las consecuencias de sus actos”. Según este autor, es un valor que enaltece al hombre en los diferentes momentos o actos donde la ejerza en especial, cuando esta se centra en unificar la responsabilidad social que demanda la formación. Con responsabilidad, el hombre responde no solo a las consecuencias, sino a los principios, a los retos que asume ante la vida. Según Pérez (2004):

Es dueño de sí mismo aquel que es responsable de las consecuencias de sus actos, que es responsable de las razones de ellos, es responsable de realizar su proyecto de vida y de cumplir el destino para el que ha sido puesto en este mundo. (p.34)

La responsabilidad en las instituciones del nivel medio diversificado y profesional es una condición para precisar el comportamiento adecuado a ciertas normas de convivencia escolar o normativa. Por lo tanto se puede decir que la responsabilidad está estrechamente relacionada con la conducta ética en el lugar de trabajo; esto es, la obligación para comportarse de forma moral y ética del empleado como miembro de una organización. Este concepto plantea el compromiso con el logro de los objetivos a través de acciones congruentes en la continua búsqueda de una mayor productividad y un mejor desempeño.

Tabla 13. Responsabilidad.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$13 \leq 15$	23	0,306	30,6
Alta presencia	$10 \leq 12$	45	0,6	60
Baja presencia	$07 \leq 09$	7	0,094	9,4
Muy baja presencia	$03 \leq 06$	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 13 muestra los resultados del indicador Responsabilidad: el 60% de los encuestados manifestó alta presencia, el 30,6% una muy alta presencia, la categoría de baja presencia obtuvo un 9,4% y la categoría de muy baja presencia no obtuvo nada. De acuerdo a lo anterior se observa que la mayoría representada con el 60% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente este indicador como factor de Desempeño Laboral en la universidad donde trabaja.

Tabla 13.1. Medidas de tendencia central y dispersión de responsabilidad.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	11,7	Alta presencia
Desviación estándar	1,62	
Mediana	12	

Fuente: Barliza (2008).

En la Tabla 13.1 se observa una media aritmética de 11,7 y una mediana de 12 que se localizan en la categoría de alta presencia; la primera coincide con la categoría que registró el mayor porcentaje en la tabla 13; los datos presentan una desviación estándar de 1,62 que indica una moderada dispersión de los puntajes en las categorías de Baja y Alta Presencia.

En cuanto a la responsabilidad de los trabajadores como factor del desempeño laboral, la población objeto de estudio demuestra que posee alta presencia y por lo tanto se recomienda solo para mejoramiento continuo, definir y especificar las descripciones de cargos de acuerdo a las actitudes de las personas.

Actitud

Una actitud representa la facultad de una persona para aprender algo y desempeñar adecuadamente las diferentes tareas necesarias para un puesto determinado, incluye el conocimiento y las habilidades pertinentes; está estrechamente relacionadas con la inteligencia y las capacidades potenciales de un individuo (Mora, 2009).

El término actitud es popular y casi todo el mundo tiene una idea de su significado, aunque no siempre haya consenso en este como ocurre entre distintos especialistas de psicología y sociología. Este concepto ha englobado históricamente distintos significados o interpretaciones, lo que ha conducido a su poca comprensión (Mora, 2009).

En la actualidad el sistema educativo viene hablando de la actitud como una fuente usada por el docente demuestra comportamiento y tendencias referentes al cambio, para elevar la calidad educativa de educación y en consecuencia el mejoramiento cualitativo del recurso humano. Dentro de este marco de referencia, Escobar (2005, citado por Peña, 2006), señala, “La actitud es la referencia a las evaluaciones personales favorables o desfavorables de los objetos considerada como ciencia normativa que se ocupa de la conducta humana” (p. 119).

En ese sentido, Chiavenato (2007) la define como una propiedad del comportamiento personal determinado frente a situaciones de trabajo por un grupo de personas. Los autores coinciden al definir la actitud como la conducta que asume el trabajador dentro de la organización. Aunque el personal pueda tomarse como recurso o portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo entre otros, la gerencia no debe olvidar que los trabajadores son personas personalidad, expectativas, objetivos individuales, e historias particulares.

El comportamiento de las personas busca la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones, por esto reacciona y responde a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. El trabajador puede rebelarse frente a las políticas y procedimientos de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de la estrategia del liderazgo que adopte el gerente. En general el comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas por el comportamiento encaminado hacia los objetivos personales.

Igualmente, participar en la organización es muy importante para el trabajador ya que ello implica relacionarse con otras personas, mantener su identidad, su bienestar psicológico, probar y comparar sus capacidades, sus ideas y sus concepciones con el fin de aumentar la comprensión en sí mismo. Igualmente, la experiencia de trabajo acumulado le facilita al personal percibir y evaluar el ambiente, eligiendo y desarrollando la conducta deseada.

El recurso humano adscrito a cualquier empresa es un ente forjador de cambios y principios que le encaminen a alcanzar el éxito. En tal sentido, los docentes deben poseer un actitud que demuestre sus principios, tendencias para poder enfrentar los retos y su capacidad para abordar los cambios que se susciten en el sistema educativo.

Tabla 13. Actitud.

CATEGORIA	RANGO	Fa		%
Muy alta presencia	$13 \leq 15$	27	0,36	36
Alta presencia	$10 \leq 12$	40	0,533	53,3
Baja presencia	$07 \leq 09$	8	0,107	10,7
Muy baja presencia	$03 \leq 06$	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 13 muestra los resultados del indicador Actitud: el 53,3% de los sujetos manifestó una alta presencia y el 36,0% una muy alta; la categoría de baja presencia obtuvo un 10,7% y la categoría de muy baja presencia no obtuvo votos. Lo anterior quiere decir que el 53,3% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente este indicador como factor de Desempeño en la universidad donde trabaja.

Tabla 13.1. Medidas de tendencia central y dispersión de actitud.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	12	Alta presencia
Desviación estándar	1,75	
Mediana	12	

Fuente: Barliza (2008).

Se observa, en la tabla 13.1 una media aritmética de 12 que se localiza en la categoría de alta presencia y la mediana posee el mismo valor; los datos presentan una desviación estándar de 1,75 lo que indica una moderada dispersión de los puntajes en las diferentes categorías.

Las actividades de capacitación de desarrollo deberían aplicarse no solo a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia; los programas de capacitación y desarrollo pueden contribuir a elevar “la calidad de la producción de la fuerza de trabajo, en función del apropiado diseño e implementación. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos” y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo (Chiavenato, 2007, p. 33).

Iniciativa

La iniciativa es la acción de dar comienzo a algo, de hablar u obrar por voluntad propia adelantándose a cualquier motivación externa o ajena a uno mismo. Se le dice iniciativa tanto a la facultad personal que inclina a esta acción como al desarrollo de dicha facultad. En el trabajo se refiere a todas aquellas acciones que la persona lleva a cabo sin la participación de otros. Desde este punto de vista la iniciativa puede ser arriesgada en la medida en que puede comprometer los resultados (Glosario de Socioantropología, 2008).

Por lo tanto, en toda organización se hace imprescindible la iniciativa del personal para el logro de los objetivos propuestos; Rodríguez (2005, p. 121) señala, “la iniciativa no es más que un conjunto de acciones planificadas de manera colectiva por los docentes, directivos y miembros de la comunidad educativa, las cuales se orientan a resolver los principales problemas pedagógicos de la misma”.

En efecto, es esencial para las instituciones educativas reconocer las diferencias individuales y hacer que los docentes se sientan importantes ya que el recurso humano es el elemento clave de la productividad. Cardozo y otros (2005,

p. 20), afirman que “la iniciativa activa de los individuos en la tarea educativa y el compromiso de las comunidades locales, conlleva a un proceso continuo y ascendente que garantiza la integración escuela – comunidad”.

Este proceso implica que la organización debe integrarse a los programas de desarrollo de la comunidad y a la vez actuar como centro de promoción de la misma; en este orden la investigación en las instituciones educativas está organizada a partir de objetivos que se logran con el esfuerzo de la gente que y logran cohesionar los esfuerzos gracias a su consecución.

Ahora bien, se debe cultivar la simpatía, satisfacer sus necesidades básicas y mantener buenas relaciones, garantizando así en gran parte el éxito en el quehacer educativo; por tal motivo el personal debe estar sintonizado con cada una de estas actividades, integrando a la comunidad a los procesos de la institución que contribuirán a que su labor sea cada día un pilar fundamental para el desarrollo.

El principio central que se deriva de la teoría de la integración, es la creación de unas condiciones que les permitan a los miembros de la organización alcanzar más fácilmente sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos para conseguir el éxito de la organización. La participación es la concepción a través de la cual se concibe el sector como un hecho social que permite un acercamiento entre personas.

Tabla 14. Iniciativa

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	13 ≤ 15	20	0,267	26,7
Alta presencia	10 ≤ 12	43	0,573	57,3
Baja presencia	07 ≤ 09	12	0,16	16
Muy baja presencia	03 ≤ 06	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 14 muestra los resultados del indicador Iniciativa: en el cual el 57.3% de los encuestados manifestó una alta presencia; el 26,7% una muy alta; un 16% en la categoría de baja presencia y ninguno en la categoría de muy baja presencia. De acuerdo a lo anterior, se observa que el 57,3% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente este indicador, como factor de Desempeño Laboral en la universidad donde trabaja.

Tabla 14.1. Medidas de tendencia central y dispersión de la iniciativa.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	11,4	Alta presencia
Desviación estándar	1,74	
Mediana	12	

Fuente: Barliza (2008).

En la Tabla 14.1 se observa una media aritmética de 11.4 localizada en la categoría de alta presencia que coincide con la categoría que registró el mayor porcentaje en la tabla 13, la mediana de 12, mayor que la media, indica un sesgo negativo de los puntajes; los datos presentan una desviación estándar de 1,74 lo que indica una moderada dispersión de los puntajes en las categorías de alta y muy alta presencia.

En lo que respecta a la iniciativa, gracias a este factor se logra evaluar con precisión el desempeño laboral y también posee un nivel alto de presencia en el Departamento de Recursos Humanos por lo que se recomienda involucrar más a los trabajadores a las actividades concernientes a dicha área .

Cooperación

La cooperación es la contribución de cada persona al alcance del objetivo común, es variable y depende del resultado de las satisfacciones o insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas por el grupo de personas que estén inmersas en la situación (Davis y Newstrom, 2006).

En líneas generales, estos autores (2006), opinan que las Relaciones Interpersonales comienzan en la etapa de cooperación con el deseo de cumplir necesidades complementarias. Compromiso, Meta común, Desinterés, Confianza, Respeto Mutuo, Creatividad, Compromisos renovados. Según Robbins (2005), es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de su espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo poniendo énfasis en el apoyo mutuo en forma vertical y horizontal.

Sánchez (2005), opina que la cooperación es el elemento esencial de la organización y varía de persona a persona; depende del resultado de las satisfacciones o insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas imaginariamente por las personas como resultado de su cooperación. A partir de lo anterior se presenta la racionalidad como consecuencia: las personas cooperan si su esfuerzo proporciona satisfacciones y ventajas personales que lo justifiquen.

En este sentido, quien coopera siente la satisfacción de compartir cuanto tiene con los demás en lugar de guardarlo para sí, y ese gesto de entrega liga su destino al de muchas otras personas que también dedican su tiempo, su inteligencia, su dinero o su fuerza de voluntad a apoyar y defender a los demás. Tras el deseo de cooperar se encuentra el ideal de convertir la igualdad en un hecho cotidiano, porque no se puede hablar de bienestar mientras existan personas que no ven cubiertas sus necesidades básicas.

Según Paz (2002, p. 43), “la cooperación es la capacidad de trabajar en equipo para lograr el bien común. Por eso, cooperar lleva a la persona mucho más allá de sí misma, de sus preocupaciones y sus intereses, en busca del bienestar de todos los seres humanos”: quien coopera siente la satisfacción de compartir cuanto tiene con los demás en lugar de guardarlo para sí, y ese gesto de entrega liga su destino al de muchas otras personas que también dedican su tiempo, su inteligencia, su dinero o su fuerza de voluntad a apoyar y defender a los demás.

Tabla 15. Cooperación.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$13 \leq 15$	1	0,013	1,3
Alta presencia	$10 \leq 12$	33	0,44	44
Baja presencia	$07 \leq 09$	41	0,547	54,7
Muy baja presencia	$03 \leq 06$	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 15 muestra los resultados del indicador Cooperación: el 54,7% de los sujetos manifestaron una baja presencia del mismo; el 44%, una alta presencia; muy alta presencia, un 1,3% y la categoría de muy baja presencia no obtuvo ninguno. De acuerdo a esto, se observa que el 54,7% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene poco presente este indicador como factor generador de Desempeño Laboral en la universidad donde trabaja.

Tabla 15.1. Medidas de tendencia central y dispersión de cooperación.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	9,27	Baja presencia
Desviación estándar	1,39	
Mediana	9	

Fuente: Barliza (2008)

En la Tabla 15.1, se observa una media aritmética de 9,27 y la mediana de 9; ambas localizadas en la categoría de baja presencia y coincide con la categoría que registró el mayor porcentaje en la tabla 15; los datos presentan una desviación estándar de 1,39 lo que indica una baja dispersión de los puntajes en las diferentes categorías.

A diferencia de las demás con baja presencia, se concluye que la cooperación presenta estos debido a que los encuestados opinan que es la contribución de cada persona al alcance del objetivo común, es variable y depende del resultado de las satisfacciones o insatisfacciones realmente obtenidas o percibidas por el grupo de personas inmersas en la situación.

Dado lo anterior se recomienda que se mejoren las actividades grupales que se realicen dentro del Departamento y se involucre a todo el personal en ellas para fomentar , el aprendizaje sobre el trabajo en equipo, se mejore la confianza y aumente la cooperación y en consecuencia aumente el desempeño laboral también.

CAPÍTULO VII

.....

INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Indicadores del desempeño laboral

Para medir el desempeño laboral es necesario evaluarlo mediante indicadores de desempeño que ayuden a la gerencia a determinar qué tan efectiva y eficiente es la labor de los empleados para lograr de los objetivos y en consecuencia cumplir la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que posibilite su seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada empleado.

Para Beltrán (2003, p. 55) comprende el análisis del comportamiento estadístico de los factores de los procesos y sus actividades, La valoración de los indicadores determina el nivel en el que se establecen el logro de la misión, y los objetivos y metas de un determinado proceso. “Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir, agregan valor. Los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados”.

Señala Domínguez (2003, p. 43) que “es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan” y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. Los indicadores deben ser revisados pues constituyen un instrumento gerencial por excelencia y son un apoyo eficaz para tomar de decisiones que las normas y patrones operativos deben proyectar el rendimiento de los procesos de la organización.

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles que sirvan para expresar cuantitativamente: los indicadores son los encargados hacer dicha tarea; estos expresan el comportamiento de la empresa, de un área o proceso; cuya magnitud, de ser comparada con algún otro nivel de referencia. Para Gibson (2008), estos indicadores son: rotación, competitividad, absentismo, entusiasmo y compromiso.

Tabla 16. Indicadores.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$53 \leq 65$	9	0,12	12
Alta presencia	$40 \leq 52$	53	0,707	70,7
Baja presencia	$27 \leq 39$	13	0,173	17,3
Muy baja presencia	$13 \leq 26$	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

En la tabla 16 se observan los resultados de la dimensión Indicadores; el 70,7% de los sujetos manifestaron alta presencia de la misma; el 17,2%, baja presencia; muy alta presencia, un 12% y la categoría de muy baja presencia, no manifestó nada. Por consiguiente, el 70,7% del personal administrativo del área de recursos humanos manifiesta alta presencia de esta dimensión en el Desempeño laboral de su trabajo.

Tabla 16.1. Medidas de tendencia central y dispersión de indicadores.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	46,4	Alta presencia
Desviación estándar	5,89	
Mediana	47	

Fuente: Barliza (2008).

De acuerdo a la Tabla 16.1 se observa una media aritmética de 46,4, localizada en la categoría alta presencia; la mediana de 47, mayor que la media, indica un sesgo negativo de los puntajes; los datos presentan una desviación estándar de 5,89 lo que indica una dispersión considerable de los puntajes en las categorías alta, baja y muy alta presencia.

Rotación

La rotación implica aumentar la amplitud de los cargos y la variedad de tareas: consiste en rotar de igual manera los cargos administrativos y no administrativos para que el individuo reduzca su aburrimiento e incremente su desempeño. De acuerdo a estudios recientes esta estrategia reduce la sobrecarga mental y los de errores causados por fatiga; sin embargo, la rotación laboral no cambia las características básicas de los cargos asignados.

De acuerdo con Reyes (2004, p. 163), la rotación de personal se refiere a cambios en el personal de la organización según los requerimientos que esta exija y el número de trabajadores que necesite; debe entenderse que se trata de un número de trabajadores que ingresan para formar parte de la empresa pero no a sustituir a otros; más bien, se busca engrandecer la organización.

Por su parte, Chiavenato (2007, p.188) señala que la rotación de personal puede definirse como las fluctuaciones de personal entre la organización y su ambiente: esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por los volúmenes de personas que ingresan en la organización y las que salen de ella. También señala que por lo general la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones, los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en un periodo determinado.

Para este autor (2007) la rotación es un signo de eficacia en la organización puesto que pueden ser mayores las entradas que las salidas o al contrario. Al mismo tiempo señala que no siempre la empresa puede controlar el índice de rotación del personal, ya que no existe ningún medio para retener a los empleados y mucho menos cuando las desvinculaciones ocurren por iniciativa propia. Sin embargo, algunas organizaciones se benefician si los empleados de bajo rendimiento se marchan, en este caso la rotación de personal se deberá centrar en quienes dejan la empresa y con qué frecuencia se produce este hecho.

Tabla 17. Rotación.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	13 ≤ 15	23	0,307	30,7
Alta presencia	10 ≤ 12	39	0,52	52
Baja presencia	07 ≤ 09	11	0,146	14,6
Muy baja presencia	03 ≤ 06	2	0,027	2,7
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 17 muestra los resultados del indicador Rotación: el 52% de los sujetos manifestaron una alta presencia del mismo y el 30,7% una muy alta; la categoría de baja presencia un 14,6% y la de muy baja presencia un 2,7%. De acuerdo a lo anterior, el 52% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente este indicador de desempeño laboral en la universidad donde trabaja.

Tabla 17.1. Medidas de tendencia central y dispersión de rotación.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	11,2	Alta presencia
Desviación estándar	1,98	
Mediana	11	

Fuente: Barliza (2008).

Al observar la Tabla 17.1, se observa una media aritmética de 11,2 y la mediana de 11 que se localizan en la categoría de alta presencia; coincide con la categoría que registró el mayor porcentaje en la tabla 17; los datos presentan una desviación estándar de 1,98 lo que indica una alta dispersión de los puntajes en las categorías de alta y muy alta presencia.

Competitividad

Es la característica de una organización exitosa frente a la competencia: se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve en su mercado objetivo de acuerdo a la misión específica para la cual fue creada. Se relaciona con la globalización de los productos y servicios y los usuarios finales marcan el rumbo de la empresa competitiva al adquirir sus productos y a su vez las ganancias de esta empresa marcan el indicador de su competitividad en el mercado al ser reinvertidas.

Tabla 18. Competitividad

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$09 \leq 10$	17	0,227	22,7
Alta presencia	$07 \leq 08$	42	0,56	56
Baja presencia	$05 \leq 06$	15	0,2	20
Muy baja presencia	$02 \leq 04$	1	0,013	1,3
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 18 muestra los resultados del indicador Competitividad: el 56% de los sujetos manifestaron alta presencia del mismo; el 22,7% una muy alta presencia; la categoría de baja presencia obtuvo un 20% y la categoría de muy baja presencia, 1,3%. De acuerdo a lo anterior, se observa que el 78,7% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente este indicador de Desempeño Laboral.

Tabla 18.1. Medidas de tendencia central y dispersión de competitividad.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	7,43	Alta presencia
Desviación estándar	1,38	
Mediana	7	

Fuente: Barliza (2008)

En la Tabla 18.1 se observa una media aritmética de 7,43 que se ubica en la categoría de alta presencia y la mediana de 7, menor que la media, indica un sesgo positivo de los puntajes; los datos presentan una desviación estándar de 1,38 lo que indica una baja dispersión de los puntajes en las categorías de alta y muy alta presencia.

Absentismo

La ausencia y absentismo laboral tienen en común la no presencia del empleado en su lugar de trabajo y/o la no realización de las tareas propias del mismo. En cualquier organización el absentismo puede ser más que un trastorno; las cifras de absentismo que superan los márgenes normales, tiene un impacto directo en su eficacia y eficiencia.

Ausentismo es un término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. Según Chiavenato (2007) es la suma de los períodos en que por cualquier motivo los empleados se retardan o, en definitiva, no asisten al trabajo en la organización". El término se refiere a las ausencias en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente.

De igual manera, Behrend (2004) señala que el ausentismo no constituye un síntoma de inquietud social tan espectacular como las huelgas, pero el volumen del tiempo perdido como consecuencia de este fenómeno es muy superior, al perdido a causa de los conflictos de trabajo. Lo define como una especie de ausencia voluntaria del trabajo, donde los trabajadores dar excusas o pretextos inconsistentes o no las dan en primer lugar.

En efecto, este fenómeno no siempre ocurre por causa del empleado: para Davis y Newstron (2006) existen varias razones: en primer lugar, ciertas ausencias se deben a razones médicas legítimas de modo que un trabajador satisfecho también podría faltar al trabajo por una causa válida; un trabajador insatisfecho no siempre planea su ausencia y estas faltas por actitud suelen ser más frecuentes sólo en cierto tipo de empleados. Aunque el ausentismo involuntario por causas médicas en ocasiones es predecible: por ejemplo, una operación o cirugía.

Otras razones pueden deberse a la organización por la deficiente supervisión, la falta de motivación y el estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente. En consecuencia existen otras formas en que empleados muestren su insatisfacción con sus condiciones de trabajo y una de ellas son las llegadas tarde quien después de la hora preestablecida para el inicio de la jornada laboral pero sí se presenta a trabajar..

En el mismo orden de ideas, los llamados retardos, son un tipo de ausentismo por períodos cortos, que van desde unos cuantos minutos hasta varias horas, y es esta forma en que el empleado o trabajador se retrae e de forma física de su participación activa en la empresa. Este fenómeno suele impedir que cumpla con todas las actividades a tiempo y altera las relaciones productivas de la organización. Aunque puede haber alguna razón legítima para esto hecho, la gerencia debe prestarle atención a este síntoma.

Por dar un ejemplo, en la educación venezolana se ha ido desmejorando la calidad desde hace mucho tiempo debido a las deficientes infraestructuras, la desmotivación en alto grado que presenta el personal de las instituciones, sumando a lo anterior las condiciones laborales y la falta de gerencia directiva en el sector.

Al respecto, Chiavenato (2007) presenta las siguientes como posibles causas de ausentismo: enfermedad comprobada, enfermedad no comprobada, razones familiares, retardos involuntarios por fuerza mayor, faltas voluntarias por motivos personales, dificultades y problemas financieros, problemas de transporte, baja motivación para trabajar, escasa supervisión de la jefatura y políticas inadecuadas de la organización. Algunos especialistas incluyen también los accidentes de trabajo como causas del ausentismo; este elemento constituye uno de los factores de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización ocasionados por sus recursos humanos.

Tabla 19. Absentismo

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	13 ≤ 15	2	0,027	2,7
Alta presencia	10 ≤ 12	36	0,48	48
Baja presencia	07 ≤ 09	32	0,426	42,6
Muy baja presencia	03 ≤ 06	5	0,067	6,7
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 19 muestra los resultados del indicador Absentismo: el 48% de los encuestados manifestó una alta presencia del mismo, el 42,6% una baja presencia, la categoría de muy baja presencia, un 6.7% y la categoría de muy alta presencia solo un 2,7%. De acuerdo a lo anterior, se observa que el 48% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene presente este indicador.

Tabla 19.1. Medidas de tendencia central y dispersión de absentismo.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	9,77	Alta presencia
Desviación estándar	1,88	
Mediana	9	

Fuente: Barliza (2008).

En la Tabla 19.1 se observa una media aritmética de 9,77 localizada en la categoría de alta presencia que coincide con la categoría que registró el mayor porcentaje en la Tabla 18; la mediana muestra un valor de 9. Los datos presentan una desviación estándar de 1,88 lo que indica una moderada dispersión de los puntajes entre las categorías de alta y baja presencia.

Entusiasmo

Robbins (2006) define el entusiasmo como una especie de motivación que llena al individuo de energía que la persona invierte en su actuar y esfuerzo en el trabajo. Esta respuesta emocional a las tareas desempeñadas puede ser positiva y generar satisfacción o negativa causando insatisfacción.

Tabla 20. Entusiasmo

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	$09 \leq 10$	13	0,173	17,3
Alta presencia	$07 \leq 08$	38	0,507	50,7
Baja presencia	$05 \leq 06$	21	0,28	28
Muy baja presencia	$02 \leq 04$	3	0,04	4
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008)

La Tabla 20 muestra los resultados del indicador Entusiasmo: el 50,7% de los observados manifestaron una alta presencia del mismo y, en contraste, el 28%

una baja presencia; la categoría de muy alta presencia obtuvo un 17,3% y la categoría de muy baja presencia un 4%. De acuerdo a lo anterior, el 50,7% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente este indicador de Desempeño Laboral.

Tabla 20.1. Medidas de tendencia central y dispersión de entusiasmo.

Medidas	Valor	Categoría
Media Aritmética	7,16	Alta presencia
Desviación estándar	1,48	
Mediana	7	

Fuente: Barliza (2008)

Se observa en la Tabla 20.1 una media aritmética de 7,16 y una mediana de 7 que se localizan en la categoría de alta presencia y coinciden con la categoría que registró el mayor porcentaje en la Tabla 19; los datos presentan una desviación estándar de 1,48 lo que indica una baja dispersión de los puntajes en las categorías alta y baja presencia.

Compromiso

Se define como el estado en el que el empleado se identifica con la organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella; un compromiso organizacional elevado implica involucrarse con los deberes y una firme lealtad hacia la organización. Los hallazgos apuntan a una relación negativa entre el compromiso y el ausentismo y la rotación; de hecho, está demostrado que la ausencia de compromiso puede disminuir el desempeño. Las personas comprometidas tendrán menos posibilidad de dejar el trabajo y aceptar otro.

El compromiso con la calidad es en el cual todos los elementos de la institución educativa trabajan hacia un mismo propósito de manera explícita y se propaga la mejora continua en los procesos con los elementos que pueden medir objetivamente los avances, puestos de acuerdo en la misión, en la visión y hecho el compromiso de quienes integran la comunidad escolar de trabajar como equipo en pro de la mejora continua.

Para Davis y Newstrom (2003, p. 148) el compromiso “es el grado en el cual un gerente o empleado se identifica con la organización y desea seguir participando en ella”, coincidiendo con Senge (2007, p. 129) quien plantea que “el compromiso es sentirse identificado y responsable con todo lo que se hace, mientras que el acatamiento y la obligación son el reflejo de una sumisión”. Esta es una medida de disposición de los directivos y docentes de hacer que

sus subordinados permanezcan en una institución en el futuro. Esto suele reflejar el acuerdo del docente con la mención y metas de la organización, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de estos y fines de seguir trabajando en ella.

De acuerdo a lo expuesto por los autores mencionados, los directores y docentes de las escuelas básicas se encuentran en la búsqueda de nuevos conocimientos técnico científicos y humanísticos mediante el desarrollo de un compromiso basado en personas y procesos tecnológicos cuyos valores se sustentan en la defensa y promoción de los derechos humanos y justicia social.

La dignidad de las personas en los principios de tolerancia, respeto y libertad, participando activamente en la toma de decisiones para el desarrollo Social, Cultural e Intelectual del país, que vayan en la búsqueda de soluciones a los problemas económicos sociales y educativos en beneficio de estos sectores; basando su acción docente en los nuevos paradigmas de la educación.

Tabla 21. Compromiso.

Categoría	Rango	Fa		%
Muy alta presencia	13 ≤ 15	11	0,147	14,7
Alta presencia	10 ≤ 12	47	0,627	62,7
Baja presencia	07 ≤ 09	17	0,226	22,6
Muy baja presencia	03 ≤ 06	0	0	0
Totales		75	1	100%

Fuente: Barliza (2008).

La Tabla 21 muestra los resultados del indicador Compromiso: en la que el 62,7% de los sujetos manifestaron una alta presencia del mismo y el 22,6% una baja; la categoría muy alta presencia obtuvo un 14,7% y la categoría muy baja presencia no obtuvo ningún voto. Se observa que el 62,7% del personal administrativo en el área de recursos humanos tiene muy presente este indicador en su desempeño laboral.

Tabla 21.1. Medidas de tendencia central y dispersión de compromiso

MEDIDAS	VALOR	CATEGORIA
Media Aritmética	10,83	Alta presencia
Desviación estándar	1,56	
Mediana	11	

Fuente: Barliza (2008)

Según la Tabla 21.1 se observa una media aritmética de 10,83, una mediana de 11 que se localizan en la categoría de alta presencia y coinciden con la que registró el mayor porcentaje en la Tabla 20; los datos presentan una desviación estándar de 1,56 lo que indica una baja dispersión de los puntajes en las categorías alta y baja presencia.

En referencia a la rotación, la competitividad, el absentismo, el entusiasmo y el compromiso, todos con altos niveles de presencia dentro de la población objeto de estudio, se concluye que, para medir el desempeño laboral, se necesita evaluarlo mediante indicadores de desempeño; de igual forma se entiende que estos indicadores deben ayudar a la gerencia a determinar la efectividad y eficiencia de la labor de los empleados para lograr de los objetivos y por ende cumplir la misión organizacional.

Asimismo, deben incorporarse a un sistema integral de medición del desempeño que permita el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada empleado.

En lo relacionado a rotación, la competitividad, el absentismo, el entusiasmo y el compromiso, se recomienda mejorar las técnicas expuestas y aplicar las estrategias recomendadas, para mejorarla calidad del personal y de las actividades.

Para finalizar, en el planteamiento de estrategias para mejorar el desempeño laboral en los empleados se recomienda complementar con cursos para el desempeño comunicacional, de trabajo en equipo o de liderazgo, buscar responsabilidades dentro de la empresa que me obliguen a moverme en diferentes ámbitos, trabajar con gente afín, integrar el equipo que lleva a cabo un proyecto interesante, ayudar a los que tengan demasiado trabajo por delante y compartir los logros con el objeto de fortalecer los procesos y las actividades que atañen al Departamento de Recursos Humanos,.

Se debe tener mucho cuidado de no formar alianzas manipuladoras para menoscabar el trabajo de otros o de sembrar polémica en el ambiente laboral. Esto no quiere decir que el trabajador deba aislarse y no formar parte de la vida grupal de las conversaciones entre los compañeros de trabajo. Para Mejías, la actitud correcta en este caso es de “entendimiento social”: tomar a la “política de oficina” como un desafío para una buena convivencia.

Referencias

- Álvarez, F (2005). *Desempeño y productividad*. 2da edición. Colombia: Cincel Ltda...
- Arora, R. (2019). A study on stress management with respect to level and background of education of employees in IT-ITeS companies. *International Journal of Information Technology*, December 2019, Volume 11, Issue 4, pp 869–874|. Recuperado el 26-12-19 de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41870-018-0161-9>
- Arnold, (2007), *Motivación y emoción*, Editorial McGraw Hill.
- Alias, N. E., Sehat, N. S., Othman, R., Marmaya, N. H., & Koe, W.-L. (2019). Determinants of Job Stress in Affecting Employees' Life: A Study on the Malaysian Manufacturing Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7), 614-627.
- Avalos, B. (2003). *La formación docente en Chile*. Chile Trabajo de investigación.
- Barraza M., (2004): *El estrés académico en los alumnos de postgrado*
- Bateman, T y Snell, S. (2004). *Administración, Una ventaja competitiva*. Mexico: Litografía Ingramex,
- Behrend (2004), *Procesos de Evaluación de Desempeño Laboral*. México. Edición Lourdes.
- Bittel y Newtroom (1999). *Lo que el supervisor debe saber*. México: McGraw Hill
- Bounds y Woods (2008). *Supervisión. Soluciones Empresariales*.
- Bravo E. (2008). *Un enfoque humanístico de la supervisión*. . Edición Publicaciones Monfort C.A. Caracas
- Carrera (2002), *Causas de Desmotivación Laboral*, Edición Latorca.
- Clercq, D. y Haq, I. (2019). Gossiping about outsiders: How time-related work stress among collectivistic employees hinders job performance. *Journal of Management & Organization*. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.56>. Published online by Cambridge University Press: 29 July 2019. Recuperado el 26-12-19 de: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/gossiping-about-outsiders-how-timerelated-work-stress-among-collectivistic-employees-hinders-job-performance/85CED1A3BB086EA23485A82EAA898602>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Traducción de Germán Villamizar. Editorial McGraw- Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración procesos administrativos*. México:

- Davis, K. y Newstrom J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. Traducido por Antonio Ramos. Onceava Edición.; Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Estaba, E. (1995). Una Propuesta De Administración Descentralizada de los Programas Educativos.: C.O.P.R.
- Federación de Psicólogos de Venezuela. (1984). Código de Ética del Psicólogo Venezolano, Ediven, ,
- Frazier, P, Gabriel, A., Merians, A. y Lust, K. (2018). Understanding stress as an impediment to academic performance. *Journal of American College Health*, Volume 67, 2019 - Issue 6. Recuperado el 26-12-19 de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07448481.2018.1499649>
- Folkman (1986): Motivación y Emoción. Editorial Mac Graw Hill
- Folkman, 5., y Lazarus R. M. (1982): Motivación y Emoción, Editorial Mac Graw Hill
- Francis R. (2005): “Estrés, Motivaciones Sociales y Estilos de Afrontamiento en estudiantes de Psicología de la Universidad Rafael Urdaneta”
- Fremont (2004) Psicología del Trabajo. Editorial Mac Graw Hill.
- Fawzy, R. (2004). Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, Volume36, Issue1, Pages 73-78. Recuperado el 26-12-19 de: <https://sigmapubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1547-5069.2004.04016.x>
- Gilboa, A., Shirom, A., Fried, Y. y Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, Volume61, Issue2, Pages 227-271.
- Glosario de Socioantropología (2008). Recuperado el 25-12-19 de: <https://walder.blogia.com/2008/042001-glosario-de-socioantropologia.php>
- Guarino L, y Fieldman, L, (2005), Estilos de Afrontamiento a eventos estresantes en una muestra de estudiantes universitarios.
- Revista Comportamiento, volumen 4, No 1
- Han, Y. y Kim, Y. (2019). The effects of perceived supervisor incivility on child-care workers' job performance: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Current Psychology*, pp 1–16. Recuperado el 26-12-19 de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-019-0133-7>
- Hantz, (2006). Proceso de facilitación. Editorial Santa Fe.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado, C, y Baptista Lucio, M., (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.
- Holmes, R (1967), Motivación y Emoción, Editorial Mac Graw Hill
- Holmes, T., y Rahe, R. (2007), Motivación y emoción, Editorial McGraw Hill

- Humphre, R., Ashforth, B. y Diefendorff, J. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 36, Issue 6, Pages 749-769. Recuperado el 26-12-19 de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2019>
- Jackson, A y Frame, M. (2018). Stress, health, and job performance: What do we know? Special Issue on Industrial-organizational Psychology and Health, Volume 23, Issue 4. Recuperado el 26-12-19 de: <https://doi.org/10.1111/jabr.12147>
- Johari, R., Ridzoan, N. y Zarefar, A. (2019). The Influence of Work Overload, Time Pressure and Social Influence Pressure on Auditors' Job Performance. *International Journal of Financial Research*, Vol. 10, No. 3, Special Issue. Recuperado el 26-12-19 de: <http://ijfr.sciedupress.com>
- December 2018. Katz (1998). *Técnica de Administración de Personal*. México: McGraw Hill
- Koontz, U., y Weihrich U. (2007). *Administración una perspectiva global*. Edición No. 11. : Editorial Mc Graw Hill
- Lares Soto, A. (2004). *Calidad de vida en el trabajo. Un modelo integral*. BL consultores asociados.
- Lazarus y Folkman, (2006), *Motivación y emoción*, Editorial McGraw Hill
- Lazarus, R. M. (1966), *Motivación y emoción*, Editorial McGraw Hill
- Lemus, L (1998). *Organización y supervisión en la escuela*. México: editorial Publicaciones Cultural.
- Ley Orgánica de Educación (2003). Caracas Venezuela
- Li, Z. y Bin, J. (2019). The Association between Job Stress and Emotional Problems in Mainland Chinese Kindergarten Teachers: The Mediation of Self-Control and the Moderation of Perceived Social Support. *Journal Early Education and Development*. Recuperado el 26-12-19 de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10409289.2019.1669127>
- López, R. (2003). "Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente".
- Martínez, L. (1999). *Tecnología de la supervisión docente*. Editorial Kupelusz, S.A McGraw Hill.
- Melsoga, J. (2006) *¡Sin estrés!*. Editorial Safeliz, Madrid.
- Maheswari, B. y Tamizharasi, G. (2019). Job stress and its impact on employee's Performance. *The International journal of analytical and experimental modal analysis*, Volume XI, Issue VIII, August/2019 Page No:2446-2453
- Menges, J., Tussing, D., Wihler, A. y Grant, A. (2016). When Job Performance is All Relative: How Family Motivation Energizes Effort and Compensates for Intrinsic Motivation. *Academy of Management Journal* Vol. 60, No. 2. Recuperado el 26-12-19 de: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2014.0898>

- Ministerio de Educación. Oficina ministerial de información y relaciones
- Mondy, W. Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson,
- Mondy, W. Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson, México.
- Mora, W. (2009). Actitudes ambientales ante la biodiversidad. Recuperado el 25-12-19 de: https://issuu.com/red_educacion_ambiental/docs/memorias_educacionambiental_libro1_/80
- Nisar, S. y Rasheed, M. (2019). Stress and performance: Investigating relationship between occupational stress, career satisfaction, and job performance of police employees. Journal of public affairs. Recuperado el 26-12-19 de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pa.1986>
- Nabirye R.C., Brown K.C., Pryor E.R. & Maples E.H. (2011) Journal of Nursing Management 19, 760–768
- Payne y Jones (1982), Motivación y emoción, Editorial McGraw Hill. Recuperado el 26-12-19 de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2834.2011.01240.x>
- Paz Y, (2003) “La gerencia en el contexto de educación básica y su impacto
- Pedraza, Esperanza; Amaya, Glenys; Conde, Mayrene (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVI, núm. 3, septiembre-diciembre, 2010, pp. 493-505. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Robbins, S (2004). Comportamiento organizacional. Traducción de Jose Dávila. Prentice-Hall.
- Sandín B., (1989) Manual de Psicopatología, Editorial Mac Graw Hill.
- Sarason, I. G. (1977), Motivación y emoción, Editorial McGraw Hill.
- Sarason, I. y Sarason, B. (1993) Psicología Anormal. El problema de la conducta inadaptada.. Editorial Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. (2004) . Comportamiento organizacional Ed. Limusa S.A.
- Selye, (1956) Manual de Psicopatología, Editorial Mac Graw Hill
- Siliceo, A. y Otros. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia una
- Smith G, (1998). Guía para supervisores.: Editorial Trillas
- Soto, Eduardo. (2001) Comportamiento organizacional. Ed. Thomson Editores S.A.
- Stoner, J. (1997) Toma de decisiones en los procesos gerenciales. Editorial Ciencias.

- Tănăsescu, R. y Leon, R. (2019). Emotional Intelligence, Occupational Stress and Job Performance in the Romanian Banking System: A Case Study Approach. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol.7 (2019) no.3, pp.323-335; DOI 10.25019/MDKE/7.3.03
- Tocci, M y Reina, E (1008). “La biblioteca de Aula, nuevo programa escolar”. Werther, L y Davis, K (1999). “Administración de persona” México: Mc. Graw- Hill
- Turner (1983), Motivación y emoción, Editorial McGraw Hill.
- Universidad Tecmilenio (s/f). Las exigencias interpersonales. Recuperado el 25-12-19 de : <https://www.coursehero.com/file/p42enu4/Las-exigencias-interpersonales-son-las-presiones-que-ejercen-otros-empleados-La/>
- Valencia, C. (s/f). Manejo rápido del dolor. Recuperado el 25-12-19 de: <https://books.google.fr/books?id=66a0BQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- Werther y Davis (2000) Administración de personal y recursos humanos. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

ISBN 978-958-5178-01-4



9 78 9585 1780 14