



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL ESTRÉS LABORAL:
PROPUESTA DE SOLUCIÓN PSICOLÓGICA EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN
DE CONSUMO MASIVO**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional**

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autor/a:

MARIA DEL PILAR MELENDEZ TAMAYO

Director:

Dr. LUIS CEVALLOS – TERNEUS, Mg.

Ambato-Ecuador

Septiembre - 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

Tema:

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL ESTRÉS LABORAL:
PROPUESTA DE SOLUCIÓN PSICOLÓGICA EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN
DE CONSUMO MASIVO**

Autor:

MARÍA DEL PILAR MELÉNDEZ TAMAYO

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg.

CALIFICADOR

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

CALIFICADORA

Aitor Larzabal Fernández, Mg.


CALIFICADOR

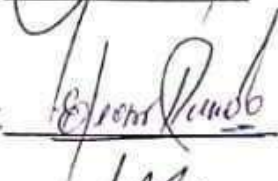
Maria Isabel Ramos Noboa, Psc. Cl. Ms.


DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGIA

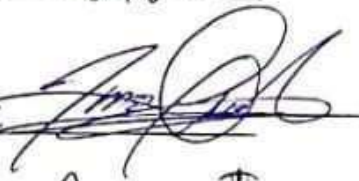
Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

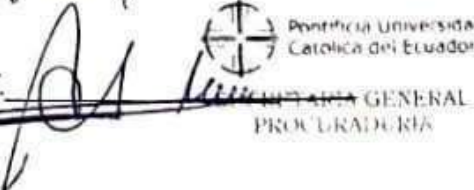
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

f. 

f. 

f. 

f. 



BIBLIOTECA

Ambato – Ecuador

Septiembre - 2019

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, MELENDEZ TAMAYO MARIA DEL PILAR, con CI. 1804607396, autora el trabajo de graduación titulado: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL ESTRÉS LABORAL: PROPUESTA DE SOLUCIÓN PSICOLÓGICA EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO**", previa a la obtención del título profesional de PSICOLOGA ORGANIZACIONAL, en la escuela de Psicología

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato Septiembre 2019


María del Pilar Melendez Tamayo
CC. 1804607396



AGRADECIMIENTO

Al culminar la etapa más importante de mi desarrollo profesional quiero agradecer a Dios por ser la luz que guio mi camino durante mi etapa académica, por permitirme tener a mis padres a mi lado, ellos son mi motor para cumplir mis metas con responsabilidad y mi ejemplo de profesionales de éxito, a mi esposo por su incondicionalidad por ser mi motivación diaria para ser mejor, a mi hermana por su apoyo, a mi pequeño sobrino y especialmente a mi hijo Alejandro, él es la razón más importante para alcanzar mis objetivos y seguir capacitándome. A mi tutor, Dr. Luis Cevallos por el profesionalismo con el que me guio, a mis tutores, Mg. Eleonor Pardo y Mg. Aitor Larzabal, docentes que con sus conocimientos me formaron tanto humana como profesionalmente. a las verdaderas y sinceras amistades que llegue a conocer en esta hermosa etapa. Y finalmente a la empresa CODELITESA S.A. por llenarme de conocimientos y haberme dado la apertura para la realización del proyecto de titulación.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi hijo Alejandro, a mi esposo Erick,
a mis padres Jorge y Rocío a mi hermana Anita y a mi sobrino Jorge Andrés,
gracias por su apoyo y gracias a Dios por poner en mi vida personas tan importantes como ellos
que me han permitido hoy poder ser una profesional.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar de la relación del proceso de evaluación del desempeño en el estrés laboral. Se rediseñan las funciones del personal enfocándolas a una modelo de competencias, tras la evaluación y observación de comportamientos relacionados con cada puesto de trabajo; al definir un diccionario de competencias para la empresa se diseñan perfiles de cargos, que fueron revisados y sirvieron de sustento para la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño, acompañados de un proceso de socialización y capacitación a evaluadores y evaluados, para posterior aplicar el cuestionario de estrés laboral E-Ed elaborado por la investigadora validado por especialistas en el área para la determinación de si existe o no relación entre las variables. Para comprobar la hipótesis se utiliza un estudio descriptivo que servirá para detallar como se ha manifestado el problema desde el origen, con un diseño no experimental, puesto que se estudia el fenómeno en su ambiente natural, además es de enfoque cuantitativo con corte transversal, se evalúa los niveles de estrés que se presentan después de la evaluación de desempeño en la totalidad de trabajadores de la empresa de comercialización con dos instrumentos de medición. Los resultados que arroja la investigación mediante correlación de Pearson fueron 0.144 es decir que no hay relación entre las dos variables, y que cada una de ellas es independiente entre sí, y el resultado del nivel de estrés general es intermedio por lo que se presenta una propuesta de solución psicológica con el fin de desarrollar recursos en los que los trabajadores logren manejar el estrés.

Palabras clave: Evaluación de Desempeño, estrés laboral, productividad, rendimiento.

ABSTRACT

This research aims to analyze the relationship between performance assessment and work stress. The staff profiles and the competencies dictionary were redesigned to develop a new assessment process for each job position. Such process will be used to develop new assessment instruments to then integrate it to the company and train all members. Subsequently, the E-Ed work stress questionnaire was conducted to determine if there is a relationship between variables. In order to test the hypothesis, a non-experimental descriptive study was carried out since it describes a phenomenon simply as the stands, using a cross-sectional quantitative approach as both measurement instruments were applied once. The findings showed a Pearson correlation of 0.144, in other words, there is no relationship amongst the variables as each of them are independent; whilst the level of stress is intermediate. Therefore, a psychological proposal is developed to help workers to manage stress.

Keywords: performance assessment, work stress, competencies, performance.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	x
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I.....	5
ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	5
1.1 Gestión del talento humano y evaluación de desempeño	6
1.1.1 Proceso para levantar la evaluación de desempeño	11
1.1.2 Evaluación de desempeño por competencias	12
1.2 Salud y Seguridad Ocupacional.....	13
1.2.1 Estrés	15
1.2.2 Estrés Laboral.....	18
CAPÍTULO II.....	21
DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
2.1 Paradigma, modalidad y alcance	21
2.2 Técnicas y Herramientas	24
2.3 Cuestionario E-ED.....	25
2.4 Evaluación de desempeño por competencias 90°	29
2.5 Población.....	31
2.6 Procedimiento Metodológico	38
CAPÍTULO III.....	40
RESULTADOS.....	40

3.1 Resumen Ejecutivo Evaluación de desempeño	40
3.2 Resultados Generales Evaluaciones de Desempeño por cargo 2018.....	44
3.3 Resultados del test E-ED	44
3.4 Relación entre el estrés laboral y la evaluación de desempeño	52
CAPÍTULO IV	54
PROPUESTA	54
4.1 Diseño de estrategias y alternativas propuesta Solución de Estés	54
4.2 Intervención sobre cómo Manejar el Estrés Laboral	55
4.3 Validación de la propuesta por juicio de expertos y beneficiarios... ..	56
TALLER No 1	57
TALLER No 2.....	55
TALLER No 3.....	59
CAPÍTULO V	60
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS I	66
ANEXO II	82
ANEXO III.....	86
ANEXO IV.....	92
ANEXO V	108

INDICE DE GRAFICOS

Tablas

Tabla No 1.1 Triada de Beneficios de la Evaluación de desempeño	8
Tabla No 1.2 Niveles de estrés	17
Tabla No 2.1 Tipos de estudios no experimentales	23
Tabla No 2.2 Operacionalización de variable estrés laboral	27
Tabla No 2.3 Confiabilidad test E-ED	29
Tabla No 2.4 Competencias de los cargos.....	29
Tabla No 2.5 Total de la población de la empresa	34
Tabla No 2.6 Número total de evaluados por puesto y respuestas a las encuestas.	36
Tabla No 3.1 Resultados de la Micro Evaluación de desempeño	41
Tabla No 3.2 Baremos de calificación	42
Tabla No 3.3 Porcentajes de desempeño	43
Tabla No 3.4 Niveles de Estrés	44
Tabla No 3.5 Niveles de estrés Gerente General.....	45
Tabla No 3.6 Niveles de estrés Jefe Financiero.....	45
Tabla No 3.7 Niveles de estrés Jefe de Talento humano.....	45
Tabla No 3.8 Niveles de estrés Contador general	46
Tabla No 3.9 Niveles de estrés asistentes contables.....	46
Tabla No 3.10 Niveles de estrés facturador.....	46
Tabla No 3.11 Niveles de estrés Auxiliar administrativo.....	47
Tabla No 3.12 Niveles de estrés Jefe de Logística	47
Tabla No 3.13 Niveles de estrés Choferes.....	48
Tabla No 3.14 Niveles de estrés Asistentes de Logística.....	48
Tabla No 3.15 Niveles de estrés Jefe de cartera	49
Tabla No 3.16 Niveles de estrés Asesores Comerciales.....	49

Tabla No 3.17 Niveles de estrés Administradores de caseritas.....	49
Tabla No 3.18 Niveles de estrés Supervisor de Supermercados	50
Tabla No 3.19 Niveles de estrés Cajeros Percheros	50
Tabla No 3.20 Niveles de estrés Guardias	51
Tabla No 3.21 Niveles de estrés Administradora Puyo.....	51
Tabla No 3.22 Resultados de la Correlación de Pearson... ..	52

Figuras

Figura No. 1.1 Síntomas de estrés laboral.....	19
Figura No. 2.1 Guía de cargos CODELITESA... ..	33
Figura No. 2.2 Distribución de trabajadores por género.....	34
Figura No. 2.3 Personas por locales y género en cada local	35
Figura No. 2.4 Número de Evaluados por puesto de trabajo	37
Figura No. 3.1 Resultados de la Micro Evaluación de desempeño... ..	41

INTRODUCCION

En una empresa de distribución de consumo masivo, se evidencia que cuando se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño laboral, la actitud y la predisposición por parte de los trabajadores hacia sus actividades cambia. La evaluación de desempeño que se ha utilizado ha causado en los trabajadores incertidumbre, porque no es técnica, tampoco va acorde a las necesidades de la empresa, los trabajadores no tienen el conocimiento necesario de cómo se realiza la evaluación ni que beneficios tiene, y no se da una buena retroalimentación de resultados lo que les genera estrés laboral. El estrés viene a partir de las situaciones que frustran a los trabajadores; cuando existe un estímulo como la evaluación en donde el trabajador se presiona a sí mismo a realizar su trabajo de manera óptima para obtener una buena calificación y más no una sanción.

El problema aparece tras la obtención de resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas anteriormente, que indican un bajo desempeño de los trabajadores, puesto que la evaluación de desempeño implementada probablemente no se asemeja a la realidad de la empresa porque no se tiene en cuenta cuales son los ámbitos a mejorar; la manera en las que se anuncian las evaluaciones son sorpresivas y los trabajadores generan aún más estrés por los resultados que puedan ellos obtener. La inadecuada planificación y retroalimentación del proceso de Evaluación de desempeño, genera incertidumbre y estrés en los trabajadores, lo que repercute en el nivel de productividad y se considera un riesgo psicosocial, por ser un proceso de evaluación de desempeño mal diseñado que influye de manera significativa sobre el estrés del personal de la empresa

De esta manera se quiere demostrar que los procesos de evaluación de desempeño diseñados adecuadamente pueden influir en el estrés laboral, el objetivo de la investigación es determinar la incidencia de los procesos de evaluación de desempeño en el estrés laboral; y, la validación de una solución psicológica que disminuya el estrés, el análisis de los referentes teóricos y metodológicos sobre las estrategias psicológicas para la disminución del estrés laboral, diseñar una propuesta técnica de evaluación del desempeño posterior a ello evaluar los niveles de estrés laboral después de la evaluación del desempeño en los trabajadores y relacionar los resultados de la evaluación de desempeño con los niveles de estrés identificado. Finalmente diseñar una propuesta psicológica que

disminuya los niveles de estrés laboral en los procesos de evaluación de desempeño de una empresa de distribución de consumo masivo y validar la propuesta de solución Psicológica.

La investigación es de modalidad cuantitativa, prueba una hipótesis que se determina a través del problema, en este caso el estrés laboral, con una relación entre las variables y si la evaluación de desempeño fue diseñada adecuadamente influye sobre los niveles de estrés de los trabajadores. Además es un estudio no experimental porque el investigador no manipula las variables y los sujetos son evaluados en su ambiente cotidiano y habitual para garantizar la eficacia de la investigación.

La investigación es no experimental, transaccional, correlacional puesto que se aplica el cuestionario E-ED (Estrés, Evaluación de desempeño) y también la evaluación de desempeño empresarial al grupo de individuos dentro de la organización en un único periodo de tiempo para interpretar y correlacionar los resultados del test de estrés con los arrojados por la evaluación de desempeño y mediante estos resultados proceder con la elaboración de una propuesta de solución psicológica que maneje el estrés en los trabajadores

Dentro del tema de estudio, se mencionarán los estudios más relevantes acerca del tema y los resultados a los que se ha llegado con dichas investigaciones. En primer lugar, se cita a Iza (2016) que realiza un estudio en donde comprueba que el estrés laboral influye en el rendimiento de los trabajadores, aplica un cuestionario elaborado por Iza tras operacionalizar sus variables, en donde mide el estrés y su sintomatología a 66 trabajadores del área administrativa de la empresa Familia, determina a través de un análisis de chi cuadrado la zona de rechazo y aceptación del estrés, como resultado de la investigación los trabajadores no rinden como tendrían que hacerlo en su lugar de trabajo, y que el estrés alto repercute en la salud de los trabajadores si este no es controlado. De esta manera se comprobó la hipótesis alternativa

León (2014) manifiesta que el individuo se encuentra en constante presión por los requerimientos del trabajo, la investigación determina cuáles son los niveles de estrés del individuo previos a realizarse la Evaluación del Desempeño en los empleados del Registro Nacional de las Personas (RENAP), los resultados a los que se llega son que el personal tiene estrés en niveles bajos que marcan un rango poco significativo en los resultados del test, sin embargo, se sugiere que realice un manual que contenga técnicas de control de estrés.

Álvarez (2015), estudia al estrés laboral en 41 trabajadores administrativos de una empresa en Venezuela, determina que el estrés es perjudicial y representa un riesgo tanto para el trabajador como para la empresa, para la determinación del nivel de estrés laboral se utilizó el Test OIT, mide dimensiones de riesgos psicosociales, el cual arroja resultados que permiten concluir que existe incidencia entre estrés laboral y desempeño laboral, mediante una correlación entre los resultados del test y datos de la evaluación de desempeño, para sugerir que se den técnicas de control de estrés y se minimicen los factores de riesgo.

Millares (2017) deduce que el estrés es desencadenado por los agentes adversos que se dan dentro del ámbito laboral, una de ellas las evaluaciones de desempeño, en su estudio investiga la influencia de la evaluación de desempeño con el estrés que genera a los trabajadores, llega a la conclusión de que la evaluación de desempeño es perjudicial cuando no se la maneja adecuadamente, y no se dan los parámetros adecuados para la evaluación de desempeño. Si se avisa con tiempo prudencial, y se reconocen los beneficios de la Evaluación se obtendrán mejores resultados.

En los estudios encontrados sobre el tema de investigación Salazar (2013) realizó un estudio dirigido al estrés laboral de Profesores Universitarios dentro de la facultad de medicina en España, esta investigación manifiesta que alrededor del 23% de los trabajadores sufren de estrés, posterior a la aplicación de la encuesta de Estrés en el Docente a 83 de ellos se obtuvo un resultado poco significativo de 3.6% calificados de graves (rojo) con relación al 100%.

Rubio (2007) aborda técnicas de control del estrés, enfocadas al área psicológica de la persona, manifiesta, además, que se puede optar por ejercicios de relajación y respiración, además técnicas motivación basada en recompensas para los trabajadores, esta patología en la actualidad se ha vuelto más común sea cual sea la profesión que el trabajador ejerza, de este modo llega a la conclusión de que existen técnicas las cuales faciliten la asimilación de la evaluación de desempeño.

Cárdenas, Méndez & Gonzales (2014) realizan una investigación en donde correlacionan tanto a la evaluación de desempeño con el estrés y burnout en donde el propósito es que se establezca mediante la calificación de la evaluación de desempeño su relación con el síndrome de Burnout, la aplicación se realizó a 56 profesores de la Universidad de Nuevo León México, el instrumento que se utilizo

fue el Cuestionario de Burnout del Profesorado y la Escala de Estrés Percibido de Cohen. Los resultados indican que la desorganización en la vida laboral tiene mucho que ver con el bajo desempeño del docente. La correlación se realiza mediante alfa de Cron Bach, da como resultado una correlación negativa ($r=-.446$; $p=.003$).

Los estudios realizados por Viera (2012) establece la relación que existe entre el estrés laboral y el desempeño de los trabajadores de la empresa Megaprofer en la ciudad de Ambato, se realiza un cuestionario que mide las dimensiones de agotamiento emocional, despersonalización y realización personal, una vez obtenidos los resultados se aplicó una ANOVA, para llegar a la conclusión de que hay incidencia entre el desempeño y el agotamiento emocional, el departamento de Bodega es el que posee niveles de estrés altos con 17.5.

El estrés laboral influencia el desempeño de las personas, y esto ocurre a nivel nacional, La OMS manifiesta que al llegar al año 2020 el estrés crónico causado en el trabajo será la segunda causa de muerte en el mundo, y en Ecuador el Ministerio de trabajo observa la problemática, crea el Plan Estratégico Institucional que va desde el 2015 al 2018 en donde se aplica un test de estrés laboral de manera longitudinal a la misma muestra de trabajadores que en sus resultados arroja que el trabajo es estresante para los empleados de las empresas por la sobrecarga y exigencias que el trabajo conlleva, donde 78% manifiesto el mismo porcentaje de respuestas similares que dicen que la vida cotidiana laboral genera estrés y frustración en los trabajadores.

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

La Psicología Organizacional es la rama de la psicología general que se encarga de comprender el comportamiento humano dentro de la organización, estudiar el contexto y el entorno en el que se desarrollan los trabajadores, potenciar sus destrezas y minimizar sus debilidades, como manifiesta Venegas (2013) “el campo organizacional se centra en la descripción y evaluación del constructo capital psicológico y trabaja sus cuatro variables constitutivas: esperanza, optimismo, resiliencia y auto eficiencia” (p.9). Estas variables son las principales para la determinación de la conducta y el conocimiento de los trabajadores. La Psicología Organizacional es la ciencia que busca mediante sus dimensiones, motivar y satisfacer las necesidades del trabajador para lograr un ambiente óptimo que mejore la productividad de la empresa mediante la gestión del talento humano.

En ocasiones la Psicología logra cambiar la conducta de los seres humanos. Y los pioneros en la Psicología Organizacional o Industrial, se basaban en problemas laborales como el aburrimiento o la simple fatiga, que en aquel entonces eran las únicas aristas que afectaban en el rendimiento de un trabajador, los psicólogos organizacionales únicamente se enfocan en lo malo del talento, y estudiarlo, mas no en potenciar las cosas buenas que reflejaban los trabajadores. Robbins (2009) manifiesta que los psicólogos no solamente detectan el problema, sino también detectar las fortalezas para potenciarlas; es por esta razón que luego se extiende el aprendizaje de estos profesionales, hasta estudiar la personalidad, cual es la fuente de motivación del trabajador, de que trata el buen liderazgo, como generar procesos efectivos de toma de decisiones, y el más importante como se evalúa el desempeño de los trabajadores.

Robbins (2009) toma a la evaluación de desempeño como el proceso que ayuda a la empresa no solo a tener ventaja competitiva ante las demás sino a la determinación de en qué escala de productividad se encuentra la empresa, si los empleados están aptos para su puesto de trabajo, cuáles de ellos no toman en serio su trabajo y quienes son merecedores de incentivos y recompensas, una empresa se maneja a través de sus empleados y para que esta de fruto hay que llevar a cabo excelentes procesos

en la gestión del talento humano, fomentar un buen reclutamiento, selección, inducción y evaluación a los trabajadores.

1.1 Gestión del talento humano y evaluación de desempeño

La Gestión del Talento Humano hoy en día, se caracteriza por abarcar en conjunto todos los procesos llevados a cabo en el área de recursos humanos; todas las empresas se centran en brindar una efectiva administración del área de talento humano, por la simple razón de obtener una mayor ventaja competitiva en relación a las demás empresas; se ven en la obligación de crear ideas innovadoras y sobre todo a centrarse en la contratación de colaboradores que sean capaces de responder los problemas que se le presenten con autonomía. Es ahí en donde la empresa exige al área de talento humano una óptima selección de personal que rinda y brinde productividad a la empresa, pues mediante los procesos de selección y evaluación no solo se logra cubrir un puesto vacante sino más bien encontrar el trabajador idóneo para el puesto de trabajo, que encaje con las funciones y las competencias del puesto de trabajo, que serán valoradas posterior con una evaluación de desempeño para la medición del talento del personal, la satisfacción, la motivación y la producción.

Chiavenato (2009) manifiesta que los nuevos administradores de los recursos humanos proporcionan asesoría interna a las organizaciones para que éstas fomenten estrategias que se enfoquen en el futuro de las mismas. Y quienes lo dirigen se convierten en un ente activo e inteligente para administrar de manera correcta los recursos con los que cuente la organización y evaluar el rendimiento de los trabajadores para generar ventaja competitiva a través de procesos como la evaluación de desempeño.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones se forman para ser empresas globalizadas y sin fronteras para llegar al éxito, se presentan medidas como la evaluación de desempeño que se centra en como los trabajadores realizan su trabajo y como esto mejora la productividad de la empresa, según Reis (2007) “es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo, en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización en donde trabaja con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en la empresa”(p. 5). Las reglas que se implementan en una empresa cambian constantemente, de tal manera que se crean retos de los cuales los miembros de la organización son partícipes como

permanecer en un ambiente competitivo para el cambio para mejor en la empresa y nuevas normas para fortalecer el talento de las personas que engrandezcan a la empresa.

Se busca evaluar un desempeño efectivo dentro de la organización por parte de los trabajadores y de sus conductas laborales para el desarrollo de sus actividades dentro del entorno laboral. Reis (2007) menciona que “el desempeño efectivo se da a través de características o rasgos personales, comportamientos observables y el cumplimiento de los objetivos” (p.11). Mediante las características personales observaremos la autonomía de los trabajadores, con sus comportamientos saber si cumplirán los reglamentos establecidos, y finalmente con el cumplimiento de los objetivos conseguir más producción y reducir los costes.

La evaluación de desempeño permite que el evaluador identifique lo más pronto posible cuando un trabajador se aleja de la escala de cumplimiento, mediante los métodos de evaluación de desempeño se logra describir de una manera más específica el rendimiento en función de las actividades del puesto de trabajo y el resultado empresarial. Cuesta (2010) menciona que “la evaluación de desempeño se construye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica que competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje y cuáles no” (p.80). Una evaluación de desempeño que se lleve a cabo sin un proceso de retroalimentación no ayudaría a la empresa a detectar posibles falencias, en sí no se diría que es lo que mejorarán en cada trabajador, y tampoco no se premiaría al que posee buenas calificaciones en su evaluación.

Uno de los beneficios más importantes es el mejoramiento del desempeño, a través de la modificación de la conducta y comportamientos de los trabajadores, pero no solo se benefician ellos, sino que la empresa crece en productividad, pueden llegar con más facilidad a cumplir sus objetivos. Existen tres grandes beneficiarios de la evaluación de desempeño, el trabajador, el jefe y la organización. Guerra (2007) acota que uno de los principales beneficios que tiene la evaluación de desempeño es que los recursos que se emplean para realizarla pueden resultar costosos pero la lista de beneficios es mucho mayor, puesto que se pueden mejorar tanto a un trabajador como a un departamento completo, los trabajadores sienten que su buen desempeño obtendrá una recompensa y principalmente el informe de resultados será el que dictamine el éxito o fracaso que puede llegar a tener la organización.

La triada de beneficios de la evaluación de desempeño es presentada por Chiavenato (2009) en donde se manifiesta cuán importante es la evaluación de desempeño en los tres principales ejes de la relación laboral, el trabajador el jefe y la organización; es así, que mediante la evaluación de desempeño se logra realzar en conjunto esta la triada, para que se manejen de una manera armónica y se logre fomentar la motivación en los trabajadores, la satisfacción en los jefes de cada área de la organización, y la productividad en la organización.

Tabla No 1.1

Triada de Beneficios de la Evaluación de desempeño

Beneficios	Concepto
Trabajador	El trabajador se beneficia puesto que ya sabe cómo se maneja la empresa de la que forma parte, está al tanto de la misión visión y objetivos de la misma y posee los recursos para cumplir las metas propuestas el trabajador brindará a la empresa su potencial y a través de esta evaluación estará al tanto de sus debilidades para mejorar y sus fortalezas para potenciar, y si brinda un desempeño acorde con los requerimientos de la empresa recibir recompensas o al contrario correctivos.
Jefe	El jefe se beneficiará de esta evaluación con la notable mejora del desempeño de sus subordinados y él es el encargado del establecimiento de medidas y disposiciones para mejorar el potencial y el desempeño de sus trabajadores, es el líder encargado de fomentar la participación y comunicación y quien ayude a los trabajadores a cumplir los objetivos de la empresa.
Organización	Una organización tiende fundamentalmente a beneficiarse de los empleados, pero esto tiene que ver a que sin ellos una empresa no produciría, se busca mediante la evaluación de desempeño a premiar a los buenos trabajadores y mejorar a los que no marchan bien dentro de la misma, genera estabilidad laboral y por ende estabilidad económica dentro de la empresa y mejora las relaciones humanas dentro de las misma.

Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato, I., (2009), Gestión del talento humano (p.365)

Según manifiesta Chiavenato (2002) el objetivo de la evaluación de desempeño en las empresas es “recibir retroalimentación respecto al desempeño, para saber cómo marcha el trabajo, sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas” (p. 199). Por lo tanto, la empresa garantiza el rendimiento de todos y cada uno de quienes la conforman para tener una idea de cuál es su potencial, y brindar beneficios tanto a la organización como a los trabajadores, por lo cual aparecen los factores de éxito y fracaso de las evaluaciones de desempeño que poseen la evaluación.

La máxima utilidad de la evaluación de desempeño, consiste en que los trabajadores obtengan una buena retroalimentación de su desarrollo dentro de la empresa. Es así, que se puede facilitar el desarrollo de los empleados mediante la autoevaluación; muchas empresas piensan que es un suceso no tan usual que no se puede mejorar el desempeño, y que tampoco influye en la ventaja competitiva ni la productividad, los resultados se asemejan a los logros o fracasos de los trabajadores. La observación y análisis de resultados muestran la perspectiva más clara de cómo se encuentra la empresa al momento de la evaluación

Uno de los factores importantes es la cultura organizacional; esta será efectiva para que se cumplan los niveles óptimos de evaluación de desempeño, que exista una comunicación y relación efectiva entre los superiores y sus subordinados, que existan instrumentos buenos y validados dentro del departamento de Recursos Humanos y que la empresa cuente con fondos destinados para los premios otorgados. Como manifiesta Rodríguez (2005) “los factores de desempeño eficaz son aquellos elementos causales que han de coincidir en un determinado grado en el ocupante de un puesto de trabajo para que este lo desempeñe o pueda llegar a desempeñarlo o de manera satisfactoria” (p. 48). Mediante el análisis de como es el desempeño de un trabajador, este llega a ser recompensado o a su vez retado por la organización que observa cómo está la productividad, y si se puede implementar un plan de acción.

La cultura organizacional se basa en los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa para alcanzarla conjuntamente con los trabajadores y sus jefes. Se determinan los valores que tiene la empresa y porque está allí es decir su razón de ser, la visión consta de un plan estratégico y los objetivos son de largo, medio y corto plazo; dentro de la cultura una parte esencial son las creencias de las personas que conforman la empresa, y cada trabajador se adaptará a la cultura organizacional,

pero sin dejar de lado sus creencias. Alles (2006) manifiesta que la cultura es importante al momento de la medición del desempeño del puesto que la organización alcanzó su nivel óptimo de madurez para poder aplicar la evaluación.

El diseño de nuevas estructuras para perfeccionar los sistemas de gestión entre subordinados y superiores, tras el diagnóstico de si existe alguna dificultad para que los mensajes sean captados de manera eficaz por ellos, que exista retroalimentación, y también reforzar la satisfacción y la motivación de los trabajadores sin olvidar la importancia de una buena comunicación vertical.

Dentro de la evaluación de desempeño, una de las consideraciones más importantes, trata de la obtención de un instrumento de evaluación que sea válido y coherente para evaluar el desempeño de los trabajadores, y que este alineado con las necesidades de la empresa y sobre todo llegar a cumplir el propósito que tiene dicha evaluación. Betti (2015) sugiere el uso de instrumentos que vayan acorde a los requerimientos de la organización y siempre ligados con la misión y visión que tiene la misma, cuando analizamos los objetivos ya tenemos una idea preliminar para la determinación de los elementos que se revisarán además de los instrumentos adecuados o los modelos que pudieramos usar.

Las empresas que tienen sistemas más modernos han implementado una nueva administración del desempeño la cual trata de procesos en donde se crean parámetros de desempeño documentados, que el área de talento humano se han llevado a cabo con los trabajadores en el último periodo antes de la evaluación de desempeño para ver en qué áreas han expandido sus conocimientos. Robbins (2009) dice que la administración del desempeño es “el proceso mediante el cual se toma decisiones objetivas acerca de los recursos humanos tales como aumentos salariales, capacitaciones, etc. Y presentar documentación que la sustente las medidas tocantes al personal” (p.25). La evaluación de desempeño se llevaría a cabo entonces una vez determinados los nuevos avances en el área y en los conocimientos del trabajador

En la administración del desempeño también se detalla de manera escrita como el evaluador percibe el rendimiento del evaluado, y se enumeran los factores como el cumplimiento, la honradez, la responsabilidad, la experiencia, los conocimientos etc., para llevar a cabo el proceso y luego los

ordena de manera jerárquica en orden de importancia, y luego de este proceso se hace el levantamiento de la evaluación de desempeño

1.1.1 Proceso para levantar la evaluación de desempeño

Para evaluar el rendimiento de los trabajadores dentro de la organización es de suma importancia realizar el proceso de evaluación de desempeño según los parámetros y los instrumentos que dictamine el departamento de talento humano, este es un proceso sistemático y ordenado con el fin de que no afecte al rendimiento de los trabajadores si se lo hace de manera sorpresiva y poco técnica, es un proceso que lleva tiempo y se realiza por especialistas en el área de recursos humanos, y en consecuencia la organización brinda al proceso la misma importancia y tiempo que requiera, y que tanto los empleados como la empresa tengan en cuenta que es un proceso que los beneficia a las dos partes.

Es la primera etapa del proceso de evaluación en donde Sastre y Aguilar (2003) manifiestan que "es la fase en la que se lleva a cabo la decisión de la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones" (p.323), es la etapa en donde se involucran las necesidades y los objetivos de la organización, y también identificar los posibles riesgos que existan durante la ejecución del proceso, el departamento de RRHH hará el estudio de la población a la que se va a aplicar la evaluación de desempeño, posteriormente la modalidad que vamos a usar, y el criterio sobre el cual se va a basar la evaluación de desempeño, las competencias dentro del manual de funciones, quienes van a ser los evaluadores a los que se va a capacitar y también los evaluados, que tiempo aproximadamente va a tomar y los recursos a utilizarse.

La etapa de diseño dentro del proceso tiene como objetivo la elaboración final del instrumento que se va a aplicar, como se manifiesta en el libro *Retribución del personal* (2008) el diseño de la evaluación comprende la fase de construcción y aplicación del instrumento para la obtención de los datos y también la posterior retroalimentación de resultados de la evaluación a los subordinados y también la determinación de cómo se encuentra el clima organizacional, la cultura, cuales son los perfiles para cada puesto de trabajo y como se encuentra la comunicación dentro de la organización.

1.1.2 Evaluación de desempeño por competencias

Es importante la determinación de cuáles son las competencias para cada puesto de trabajo, y servirán para levantar el primer formato de evaluación de desempeño 90° por competencias como manifiesta Alles (2006) cada empresa define previamente mediante su manual de funciones cuales son las competencias y niveles para cada uno de los cargos dentro de la misma, el conocimiento y la habilidad del trabajador en su entorno laboral que tiende a ser mejorado a través de la capacitación, es así que las competencias se refieren a las motivaciones que se encuentran escondidas dentro de la personalidad de cada uno de los trabajadores.

La evaluación de desempeño que se tomará en cuenta al momento de su aplicación va de la mano de los datos previos que se recopile antes de la aplicación como el tipo de evaluaciones anteriores y también de las necesidades de la organización, es decir que una vez determinados estos factores se analiza que tipo de modalidad de evaluación de desempeño por grados es la que más se adapte a lo que se pretende evaluar, si bien es cierto todas evalúan el desempeño, pero cada una de las modalidades tiene tiempos y recursos para tomar en cuenta al momento de la elección.

Aller (2012) manifiesta que “Las evaluaciones de 90°, 180°, 270° y 360° son procesos estructurados para medir las competencias de los colaboradores de una organización” (p.70). La evaluación 90° en donde el supervisor evalúa a sus subordinados, 180° en donde una persona es evaluada por sus pares y por su supervisor, 270° es cuando el trabajador, evalúa a su supervisor, y es evaluado por su supervisor y pares, finalmente la evaluación 360° en donde el trabajador es evaluado por sus pares, supervisor y clientes, y el también evalúa a su supervisor, para el caso de la organización que se tomó en cuenta dentro del estudio se optó por la de 90° que se explica a continuación.

Es el tipo de evaluación de desempeño que se centra en obtener información sobre la percepción de rendimiento que tiene el jefe de sus subordinados, es también denominada evaluación de supervisor directo, la evaluación es la que trata de la recopilación de toda la información y percepción que tiene el evaluador de su subordinado sin alterar los resultados que manifieste en la evaluación de desempeño, Brazzolotto (2012) manifiesta que:

El supervisor está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado. Como mencionamos antes, la responsabilidad primaria sobre la evaluación de desempeño reside en el supervisor directo, por ello este mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar. Es éste quien debe basarse en los comportamientos observados, en las distintas situaciones laborales, de su subordinado para confrontarlos con los niveles de competencias requeridas por el puesto que ocupa, de forma de obtener la evaluación del mismo. (p. 60)

Es así que, el supervisor maneja los formularios de evaluación de desempeño adecuadamente realizado por el departamento de RRHH, y conjuntamente con su análisis reflexivo puede calificar a su subordinado directo en base a las conductas observadas durante un determinado periodo, cabe recalcar que una evaluación de desempeño realizada adecuadamente, garantiza la efectividad de los resultados, y también la determinación de las competencias para cada puesto de trabajo.

Una de las conductas más frecuentes antes de una evaluación de desempeño es el estrés por la situación en particular, el evaluador empieza a evaluar el potencial del trabajador dentro de un día ordinario de trabajo, lo que genera situaciones de estrés; como menciona Alles (2009), “La persona vive sometida a situaciones de estrés, al menos el estrés cotidiano lo que tiende a aumentar en situaciones de Evaluación de desempeño (p.19). Es decir que, si se encuentran en situaciones que habitualmente les generan estrés en su trabajo, al ser evaluados será uno de los factores para que esta patología se intensifique.

1.2 Salud y Seguridad Ocupacional

La salud ocupacional es un conjunto de disciplinas que garantizan el bienestar tanto físico, como mental dentro de su lugar de trabajo sea cual sea el cargo que ocupe dentro de la organización, y que garantice la satisfacción del trabajador en su trabajo. Como menciona Trujillo (2014) “la prevención de accidentes de trabajo y el control de los riesgos que en el ámbito laboral pueden ocasionar daño al bienestar de los trabajadores, se ha convertido hoy en una de las mayores ventajas competitivas de las grandes empresas en el ámbito mundial” (p.19), es decir que las empresas que apuestan por garantizar el bienestar de los trabajadores serán las que generen mayores ingresos y productividad.

Dentro de las organizaciones la salud ocupacional tiende a ser un tema de gran importancia, porque vela por el bienestar de los trabajadores de la empresa en los ámbitos: mental, físico y social, y así

poder generar un ambiente de trabajo que sea seguro y también sano para todos. Chinchilla (2002) acota que la seguridad y salud ocupacional dentro de la empresa busca dar soluciones a través del lado humano con el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo, es así que mediante el área de talento humano y la implementación de nuevas reglas o procesos de seguridad y salud ocupacional; se podrá garantizar el buen funcionamiento de un área de trabajo, la satisfacción de los colaboradores al sentirse seguros, y sobre todo que la productividad y competitividad de la empresa aumenten en porcentajes considerables para la reducción de los riesgos psicosociales presentes en la organización.

Los riesgos psicosociales aparecen cuando hay deficiencias que no están resueltas dentro de la organización, las condiciones de trabajo no son adecuadas, y la comunicación para solucionar estos problemas son deficientes, existe excesiva carga laboral y ambigüedad de roles también, por esta razón los resultados son negativos tanto para el trabajador como para la empresa y conlleva al estrés laboral e incluso a la depresión. Báez y Moreno (2010) manifiestan que los riesgos psicosociales son “aquellas condiciones que se encuentran presentes en el contexto laboral (entorno físico, ambiente social, contenido del trabajo, organización) y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo” (p.7). De tal manera, que los riesgos psicosociales pueden ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a partir de las experiencias dentro de la empresa.

Villalobos (2013) define como factores psicosociales a la “condición o condiciones del individuo, del medio extra laboral, del medio intra laboral, que bajo condiciones de intensidad y tiempo de exposición generan efectos negativos en el trabajador o trabajadores, en la organización y en los grupos” (p.4). Dichos factores a más de permitir al empleador concientizar sobre la real problemática del estrés laboral, estarán en el orden del día de su agenda para así fijar qué grado de responsabilidad maneja la alta gerencia y demás dependencias en la alarmante situación de la doble presencia, la cual no permite al trabajador dar el 100% de su fuerza, de su talento humano, de su potencial laboral por hallarse inmerso en un mundo de angustia y desazón.

El principal requisito de los empleadores con respecto a la salud y a la gestión de la seguridad, es la realización de evaluaciones de riesgos psicosociales; dentro de un contexto psicosocial con el fin de que los resultados le lleven a la toma de decisiones, cambio de estrategias y mejoras de la relación

laboral, para beneficio del ser humano y de la empresa y detectar a tiempo trastornos como el estrés que puede ser tratado a tiempo antes de convertirse en burnout.

La evaluación de riesgos combina tres elementos: los peligros, el daño y el riesgo. En otras palabras, antes de que algo pueda definirse como un peligro, se presentan como un factor potencial que realmente cause daño. Para poder trabajar en la prevención de riesgo psicosociales, es importante conocer primero su origen tras la realización una evaluación de los mismos para una vez identificados, para coordinar actividades preventivas y de esta forma mejorar el ambiente en el cual el trabajador se desempeña.

Generalmente, con la evaluación de los riesgos psicosociales de una empresa se encuentra que la problemática más común es la dificultad que tienen ciertos trabajadores con su personalidad para enfrentar varias situaciones laborales, generándose estrés, ansiedad y en algunos casos miedo y angustia. Por esta razón, el apoyo psicológico, así como la mediación, charlas y seminarios de relajación, forman parte de un paquete de medidas para controlar y erradicar dichos riesgos. Gran parte de trabajadores, especialmente aquellos que pasan por esta problemática, por una parte, y la empresa u organización por la otra, se procura un cambio y mejora de la organización del trabajo con el fin de generar el bienestar de los empleados al realizar las tareas en beneficio mutuo.

1.2.1 Estrés

Cuando está por realizarse una Evaluación de desempeño como proceso interno del departamento de talento humano se evidencia que las conductas normales de los trabajadores se empiezan a ver afectadas, es así que Yáñez (2008) menciona que “el estrés es un conjunto de respuestas automáticas que nuestro cuerpo produce de forma natural ante situaciones que tiende como amenazantes, y ante las cuales la reacción inmediata es situarnos en estado de alerta” (p.32). Cuando la situación por la que se encuentra el trabajador son de episodios de estrés infrecuentes, es decir que no se den seguido como es el caso de la evaluación no afectará su salud, pero si a la manera de actuar del momento con marcaciones de bajos niveles o calificaciones. Bosquet (2005) “el estrés es una respuesta de nuestro organismo cuando creemos que las demandas del medio ambiente exceden a nuestras posibilidades” (p.22). El estrés supone ser una respuesta de adaptación que genera el hombre para hacer frente a lo que no puede hacer.

El estrés positivo es el que no causa malestar en las personas y no llega a ser displacentero con ellas pues ayuda a la persona a que realice el trabajo de manera rápida y eficaz, como menciona Bosquet (2005) desarrollar un mayor rendimiento y tener una mayor probabilidad de conseguir sus metas con éxito y que es vivido como una experiencia agradable. Es lo que se ha dado en denominar Eustres". (p.20), es necesario para que las personas cumplan sus objetivos tener niveles de estrés, sustenta Acosta (2008)

El mínimo de estrés o, por decirlo de otra manera, con estrés bajo el ser humano siente apatía aburrimiento. Cuando aumenta el estrés, también lo hace la motivación. El organismo y la mente entran en un estado de alerta y se le facilitan respuestas creativas ante la situación. (p.51)

En efecto se manifiesta en los individuos con un crecimiento moderadamente sus niveles de estrés le ayudan a que genere respuestas las cuales le ayuden a hacer frente a los requerimientos que tenga en ese momento de manera rápida y oportuna. Cuando el estímulo es repetitivo y el cuerpo se pondrá en situación de alerta constantemente se agotan los mecanismos de defensa propios del cuerpo humano.

El estrés genera un estado displacentero en la persona y se da de manera recurrente es así que el cuerpo al encontrarse en estados de alerta con alta o baja intensidad, empieza con la perturbación de la funcionalidad de la persona. Como menciona Bosquet (2005), el estrés negativo es desadaptativo, disfuncional y displacentero que provoca en el individuo una merma en su rendimiento, se debe principalmente a que está preocupado por sus vivencias subjetivas negativas que por la propia tarea a desarrollar" (p.20). El cuerpo empieza a experimentar el denominado distrés, genera tensión además de apatía y si este logra salirse de control se manifiesta en un bloqueo de la persona, porque el organismo agota todos sus mecanismos de defensa y también los que se han logrado adaptar al estrés y el comportamiento del individuo empieza a fracasar y se hacen presentes síntomas psicológicos como fisiológicos también.

El estrés pasa por tres fases de manera secuencial, como menciona Bosquet (2005),

- **Reacción de alarma:** El individuo no puede contra las exigencias del medio y empieza a reaccionar mediante actividad fisiológica como por ejemplo tensión de los músculos, taquicardia, etc.
- **Fase de Resistencia:** El organismo empieza a adaptarse a las exigencias del medio
- **Fase de agotamiento:** esta fase se da cuando el estrés ha sido recurrente y la persona no ha podido hacer frente al entorno y sus exigencias, la presión ha sido grande y ya no hay mecanismos de defensa.

Tabla No 1.2

Niveles de estrés

Niveles	Concepto
Grado 1	Es considerado como el estrés leve que llega a ser placentero y agradable para los individuos.
Grado 2	Es el nivel en donde ya empiezan a dar a notar las primeras perturbaciones fisiológicas.
Grado 3	En este nivel se intensifican los síntomas y se ven acompañados ya de ausencia del sueño.
Grado 4	Es considerado ya como disfuncional para una persona porque no puede llegar a concentrarse en una actividad y no completa su jornada ni su tarea.
Grado 5	En este nivel predomina la fatiga que tienen las personas, que les impide incluso descansar, además no pueden realizar tareas que para ellos han sido cotidianas.
Grado 6	Es considerado el grado más peligroso porque el estrés es grave porque ya presenta síntomas psicológicos y fisiológicos que generan que el individuo no pueda llevar su vida de manera normal

Fuente: elaboración propia en base a Peiró, J., (2010), Estrés laboral y riesgos psicosociales investigaciones recientes para su análisis y prevención

1.2.2 Estrés Laboral

El estrés es un elemento que está presente en todos los ámbitos del ser humano se manifiesta con más facilidad en el área de trabajo del individuo por las exigencias que emite este al trabajador y que muchas veces no se siente en la capacidad de afrontarlos, Como manifiesta Peiró (2010) “Las condiciones de trabajo han mejorado en varios aspectos, pero han surgido o se han intensificado nuevos riesgos, en su mayor parte de carácter psicosocial. Las experiencias de estrés pueden deteriorar la salud y bienestar de los trabajadores” (p.8). Es decir que, por más que se mejoren las condiciones y beneficios que el trabajador tiene dentro de la organización, acarrea esto un nuevo compromiso con la misma, por ende, la necesidad de mejorar su rendimiento, que generan así más presión en su trabajo.

Las causas por las que aparece el estrés laboral tienen que ver al ambiente de trabajo que tenga el individuo, existen varios factores que pueden intensificar el estrés que posee el trabajador que afecte su manera de desempeñarse en el trabajo y que incluso le lleguen a generar problemas en su trabajo o con su familia. Se determinarán una serie de causas que fueron propuestas por Pinto (2010) fisiológicos, psicológicos, ambientales y sociales” (p.23); es decir que el estrés ya puede proceder no solamente del trabajo sino puede provenir de otros factores y agravarse dentro de los periodos de estrés laboral

Los empleados empiezan a presentar estrés laboral cuando sienten que se aproxima un factor que les causa miedo y tensión como es el caso de la evaluación de desempeño, en donde la responsabilidad y el mayor compromiso durante el proceso son uno de los factores estresantes que si bien es cierto ayudan a que la persona cumpla su trabajo a cabalidad, pero también esto implica que redoblará sus esfuerzos con el fin de tener una buena puntuación en su evaluación puesto que de tener baja calificación, esto significa una retroalimentación centrada en todos los puntos a mejorar, una sanción e incluso la desvinculación laboral, además, significa que la empresa no produce ni comparte en el mercado como tendría que hacerlo, además, que la organización se debe completamente a sus trabajadores ellos realizarán su trabajo correctamente este será revisado anualmente y ese sería el objetivo de la Evaluación de Desempeño.

El estrés laboral presenta signos y síntomas que alertan la aparición de este trastorno en los trabajadores, y nos sirven para actuar a tiempo, antes que el estrés laboral se convierta en Burnout y sea más difícil de tratar en los trabajadores. Los síntomas más comunes que son observados por el departamento de TTHH que puede llegar a poseer el personal son:

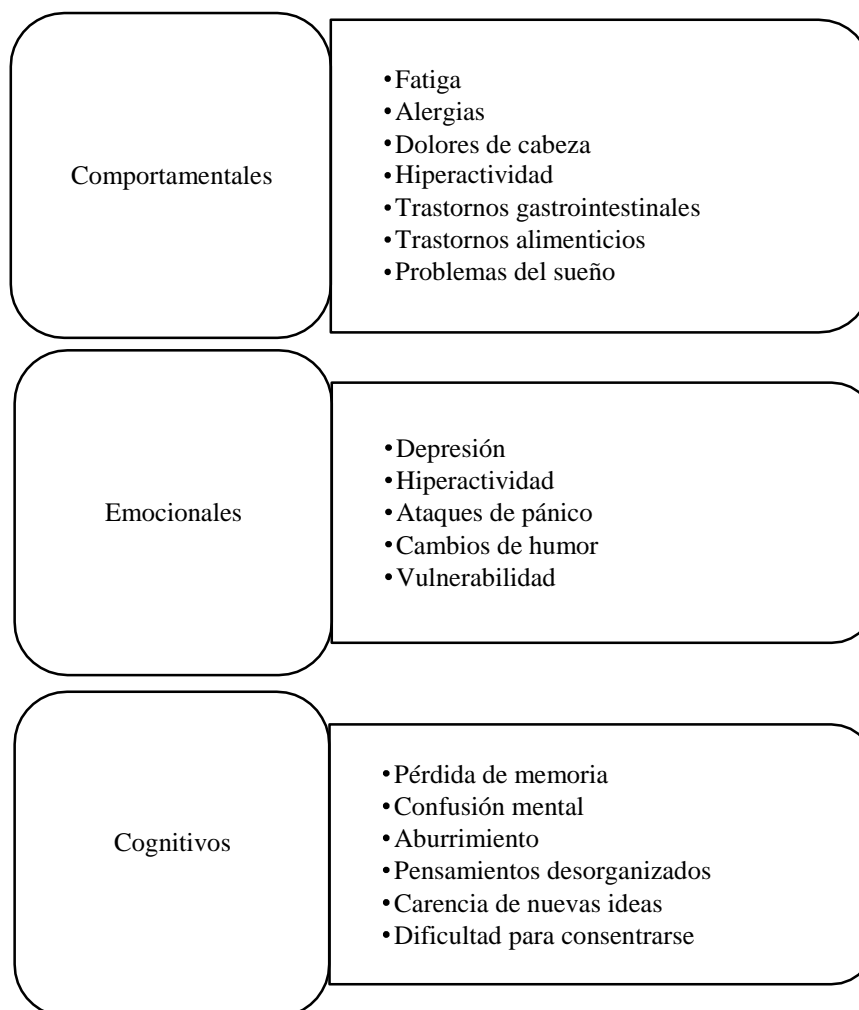


Figura No. 1.1 Síntomas de estrés laboral Fuente: Otero (2015). Estrés Laboral y Burnout

El estrés laboral puede concurrir con varios factores, problemas familiares, problemas laborales, carga en el trabajo, horarios con los cuales los trabajadores no se sienten cómodos, la falta de liderazgo, liderazgo autoritario y la evaluación de desempeño que no cause mejora sino miedo en los trabajadores, el departamento de talento humano en su obligación por cuidar de la salud mental del personal estará a alerta a los síntomas que presenten los trabajadores, muchos de ellos se pueden manifestar a simple vista del psicólogo.

Cuando el departamento de talento humano e incluso la gerencia de una organización pasan por alto estos síntomas y cada vez se agravan para el trabajador se convierten en estrés laboral crónico y el tan popular Burnout, este trastorno evoca que el trabajador se encuentra “quemado” en su lugar de trabajo por el constante agotamiento mental y también físico que acarreo durante un periodo de tiempo y que no se le dio tratamiento oportuno que reduzca los síntomas y mejore la calidad de vida laboral, Barradas (2018) afirma que:

El Burnout es considerado como uno de los detrimentos laborales de carácter psicosocial más significativos. Es un proceso que emana como secuela del estrés laboral crónico, el cual es la combinación de distintas variables de carácter individual, social y organizacional, se trata por tanto de un síndrome con connotaciones afectivas negativas que aflige a los trabajadores en diferentes aspectos y niveles de su vida (laboral, social, familiar y personal) y con elevados costos en cada una de ellas. (p.150)

La importancia de tratar el estrés laboral o el burnout a tiempo es que estos no lleguen a afectar la vida de la persona, puesto que en varias ocasiones pueden acarrear consecuencias graves para el trabajador, en el entorno laboral puede haber desvinculaciones laborales, en el entorno social la pérdida de amigos, en la familiar puede tener como consecuencias divorcios y en la personal depresión e incluso suicidios.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Paradigma, modalidad y alcance

La investigación se compone de ideas, y estas definen la perspectiva que ayudará a probar la hipótesis que se estudia, es el instrumento el medio por el cual se llega al conocimiento científico, y así cumplir el propósito que tiene la investigación mediante el descubrimiento de nuevos procedimientos que faciliten la obtención de los resultados con la utilización de distintas alternativas que lleven a una solución real de los problemas que se detecten a lo largo de la investigación para así tener una visión más general e integral del problema que se pretende solucionar, como manifiesta León (2007)

El termino paradigma, de uso corriente en los últimos treinta años en la ciencia, ha ocupado cada vez mayor espacio en el campo del conocimiento para definir, en líneas generales, el marco del pensamiento o referencia que orienta las actividades y las reflexiones dentro de una rea determinada del conocimiento (p. 20)

El paradigma ayuda a examinar de manera más crítica como se lleva a cabo la investigación, y usa paradigmas que se vinculen y que nos den nuevas perspectivas de conocer y de abordar los temas que se llevaran a cabo dentro de la investigación. La investigación es de modalidad cuantitativa, prueba una hipótesis que se determina a través del problema del estrés laboral, mediante una relación entre las variables es decir como la evaluación de desempeño influye sobre el estrés laboral de los trabajadores durante estos periodos. Se basa en el análisis de un problema previo, ya existente y se fundamenta en la unión de teorías ya estudiadas para que el investigador genere sus propias creencias sobre el problema y logre dar solución.

Hurtado (2007) menciona que la modalidad de investigación cuantitativa es la modalidad en la que predomina el uso de instrumentos de recolección de datos para posteriormente el análisis y comparación de la información que esos datos arrojan, conjuntamente con el uso de la estadística y de las matemáticas, se manejan diferentes tipos de información para poder llegar a arrojar conclusiones y posibles resultados. Para llegar a resultados óptimos la investigación cuantitativa se

enfoca en el uso de métodos y técnicas que sean confiables y sobre todo comprobables para dar solución a un fenómeno que se lo hallo en situaciones normales dentro de un lugar y un grupo de personas determinado.

La investigación es no experimental porque el investigador no manipula las variables y los sujetos son evaluados en su ambiente cotidiano y habitual para garantizar la eficacia de la investigación no se genera una nueva situación sino se estudia la ya existente que no ha sido provocada por el investigador de manera intencional, Según Hernández (2014) “En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (p.185).

Al contrario del estudio experimental, que manipula las variables de manera deliberada, para comprobar el efecto de la causa que se manipula. Dentro de una investigación tanto el diseño experimental como no experimental son necesarios de acuerdo al tipo de estudio que se lleve a cabo por el gran valor metodológico que aportan para generar resultados válidos y coherentes, cada uno posee características propias que se asemejan al tipo de investigación que se lleva a cabo a la hipótesis, y alcance que tendrá el estudio. Además, va de la mano con la modalidad cuantitativa, mediante la recolección de datos a través de encuestas, test o cuestionarios para saber cuál es el nivel en el que una variable afecta o incide sobre otra, se utiliza un diseño no experimental según Hernández (2014) cuando:

- Se busca el análisis de cuáles son los niveles o modalidades de una o más variables en un momento específico dentro del estudio.
- Se valora la situación, de una población, muestra o comunidad en base al fenómeno en un momento dado.
- Se pretende identificar cuál es la relación o la incidencia de las variables en un momento dado.

En los casos mencionados el diseño que se utiliza es el no experimental, posterior a ello delimitaremos si será transversal o longitudinal, transversal es cuando se aplica el instrumento de medición por una única ocasión a los participantes del experimento, y el longitudinal trata de aplicar

el mismo instrumento en dos o más periodos de tiempo con el fin de comparar una o varias características con su evolución en el tiempo, como mencionan Delgado y Llorca (2004) “un estudio longitudinal es el que implica más de dos mediciones a lo largo de un seguimiento; deben ser más de dos, todo estudio de cohortes tiene este número de mediciones, la del principio y la del final del seguimiento” (p.3). Los estudios longitudinales son aquellos que valoran el cambio o la transición en diferentes periodos sobre una característica en común a la misma población.

El diseño apropiado para la presente investigación es un enfoque no experimental transversal, porque trata de aplicar un instrumento en un único periodo de tiempo y de esta manera obtener los datos deseados para la investigación. El propósito del diseño transversal es el análisis de cuál es la incidencia que tiene una variable sobre otra en un momento preciso describir los resultados para llegar a una solución. Se puede trabajar con varios grupos de personas que deban ser medidos bajo una característica en común los estudios no experimentales pueden dividirse en:

Tabla No 2.1

Tipos de estudios no experimentales

Tipos	Concepto
Exploratorios	El fin de los tipos de estudios transaccionales exploratorios es indagar y conocer sobre una o varias variables, una gran población o una muestra de ella, un evento en particular, una situación que se da en un momento determinado. Hace hincapié en exploración de una situación en un momento en particular. Generalmente se estudian problemas nuevos o poco estudiados
Descriptivos	La finalidad es indagar la como inciden los niveles de una variable o conjunto de las mismas sobre una población. Con el objetivo de ubicar las variables de acuerdo a la muestra que se necesite y luego describir dicha relación.
Correlacionales Causales	Estos diseños de tipo correlacional causal tienen como propósito describir cuales son las relaciones entre dos o más variables en un momento específico. Y la relación causa-efecto para generar soluciones a un problema.

Fuente: elaboración propia en base a Hernández, R., (2014). Metodología de la investigación.

En la presente investigación se opta por usar el diseño transversal correlacional causal, trata de aplicar la encuesta elaborada E-ED luego de la evaluación de desempeño al grupo de individuos

dentro de la organización, e interpretar los resultados del test de estrés con los arrojados por la evaluación de desempeño para la determinación de cuáles son los niveles de estrés posterior a la retroalimentación. Hernberg (1995) acota que los estudios que poseen cortes transversales no tendrán dimensiones temporales, es decir que la investigación no tenga por objetivo medir la evolución del fenómeno a través del tiempo, sino estudiar el fenómeno que genera el problema en un momento único y generar así una relación entre el fenómeno y el resultado.

2.2 Técnicas y Herramientas

Las encuestas ayudan a buscar de manera sistemática la información que se requiere dentro de la investigación, la encuesta se realiza a todos los miembros que conformen parte del estudio, siempre se llevará a cabo en el mismo orden, por lo tanto, serán las mismas preguntas para todos, y además los participantes se encuentran en condiciones similares con características en común. Yuni (2006) expresa que la investigación que se da por medio de una encuesta ayuda a obtener datos de manera masiva y colectiva sobre el fenómeno y hace referencia a la modalidad cuantitativa, se privilegia a través del uso de la estadística para el análisis de los datos obtenidos y describirlos. La encuesta permite además conocer información sobre sujetos en particular, y estos sujetos serán los encargados de llenar la encuesta de manera escrita de acuerdo a la situación que ellos perciban del fenómeno observado, el investigador será quien diseñe un instrumento, o a su vez utilice uno que se asemeje a la variable que use en la investigación.

La encuesta es una técnica que está bien estructurada, es decir que el investigador se preocupe por que sus preguntas se encuentren en un orden lógico y sea entendible para el encuestado; de esta manera se evitará sesgos, el investigador intenta reflejar la realidad dentro de una encuesta para que al momento de contestar las preguntas los encuestados evalúen su situación actual y la asemejen a alguna de las alternativas de respuesta. Con el fin de obtener información respecto a lo que las personas sienten, piensan o desean en un momento determinado, y que los datos arrojados ayuden a cumplir los objetivos de la investigación.

Todo proceso que conlleve a la realización de un cuestionario lleva la operacionlización de variables en donde se conforman preguntas a través de las dimensiones e indicadores de las variables

utilizadas, la congruencia que posea la operacionalización definirá el éxito o el fracaso de la encuesta, como manifiesta Yuni (2006) “operacionalizar variables es realizar varios procesos deductivos de traducción, por los cuales se parte de un concepto universal hasta llegar a un referente empírico particular” (p.67). Con la realización de preguntas coherentes y lógicas que se asemejen a las necesidades de los encuestados y su relación con la realidad. Además, Silva (1997) menciona que:

Operacionalizar es el proceso que permite hacer el tránsito que parte de un concepto y desemboca en un recurso cuantitativo (o cualitativo) con el que se mide (o clasifica), dicho concepto se denomina operacionalización de variables. El término proviene de qué se trata, precisamente, de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado (o la forma) en el que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica. (p.44)

Es decir, se busca llevar una variable desde su nivel teórico hasta un nivel en el que pueda ser aplicable y medible para la población o muestra que se desea estudiar en la investigación, y sobre todo que arroje resultados válidos y coherentes de las variables operacionalizadas, la operacionalización sirve además para poder hacer la ejecución de manera práctica del tema del cual queremos llevar a cabo nuestra investigación.

En la investigación se utiliza una encuesta denominada E-ED que significa Estrés Evaluación de Desempeño, elaborado por el investigador mediante operacionalización de variables el cual tiene como objetivo identificar los niveles de estrés laboral que tienen los trabajadores luego del proceso de evaluación de desempeño en la organización, para elaborar la encuesta se revisó la metodología que usa la Organización internacional del trabajo y se lo tomo como referente para la elaboración teórica del E-ED, como se manifiesta a continuación.

2.3 Cuestionario E-ED

El rendimiento dentro de la organización es un factor que determinará el compromiso de los trabajadores para obtener buenos resultados en la productividad de la misma, y la evaluación de desempeño ayudará a elaborar planes de intervención y lucha contra rendimientos bajos causados

por el estrés. Las bajas por estrés, los datos de accidentalidad, el análisis de las condiciones de trabajo, otros datos internos, etc. son los indicadores de un problema de estrés en una gran empresa. La Dirección de Recursos Humanos, los representantes de los trabajadores y los Servicios de Prevención, conscientes de los daños que la situación causa, deciden abordar el problema en busca de la solución.

La prevención la hará la empresa como mediador el departamento de talento humano para así garantizar la salud mental de los trabajadores posterior a periodos de evaluación de desempeño, en donde los trabajadores se frustran por realizar bien su trabajo. Al identificar los estresores se puede dar un análisis por medio del cual se cree un plan de solución psicológica en beneficios de los trabajadores.

Sin embargo, cuando se empiezan los periodos de evaluación de desempeño que son avisados con anticipación y en el que los trabajadores participan de manera activa con el proceso se vuelve un proceso más agradable tanto para el evaluado como para el evaluador. Se proporciona un cuestionario validado para la medición del nivel de ESTRÉS LABORAL posterior a la evaluación de desempeño consta de veinte ítems relacionados con los estresores laborales, agrupados en las siguientes áreas:

- 1) Mejora de las condiciones ambientales de trabajo.
- 2) Factores intrínsecos del puesto y temporales del mismo.
- 3) Estilos de dirección y liderazgo.
- 4) Gestión de recursos humanos.
- 5) Nuevas tecnologías.
- 6) Estructura organizacional.
- 7) Climaorganizacional

Tabla No 2.2*Operacionalización de variable Estrés Laboral*

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Estrés Laboral	El estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación (OMS, 2004).	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Conciencia Organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende cual es la misión de la evaluación de desempeño dentro de la organización La organización le brinda un plan de crecimiento o ascenso laboral La organización cuenta con una adecuada dirección y un objetivo definido apropiadamente.
		Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo bajo presión Control sobre el trabajo Estructura formal Adecuación de la cadena de mando 	<ul style="list-style-type: none"> Cree usted que las evaluaciones de desempeño realizadas anteriormente no eran lo suficientemente técnicas ni satisfacían las necesidades de la organización Se sintió obligado a realizar mejor su trabajo para obtener una mejor calificación en la evaluación de desempeño Tiene control sobre el trabajo que realiza en la organización La estructura formal de la organización se encuentra diseñada adecuadamente
		Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Control de actividades laborales Privacidad Empatía Organización 	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentra en condiciones adecuadas para rendir su trabajo correctamente Se sintió cómodo al realizar la evaluación de desempeño Cuenta usted con un óptimo espacio de trabajo Respeto usted la cadena de mando de la organización
		Influencia del líder	<ul style="list-style-type: none"> Tangibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con los recursos necesarios para lograr un desempeño eficiente en su trabajo

Falta de cohesión	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección del líder • Bienestar personal • Confianza del líder 	<ul style="list-style-type: none"> • Su líder le direcciona de tal modo que le es fácil comprender el trabajo que realiza • Cree usted que el líder calificó adecuadamente su rendimiento en la evaluación de desempeño • Los resultados de la evaluación cumplieron con sus expectativas de rendimiento • Los altos mandos se preocupan por brindarle seguridad dentro de su trabajo lo que fortalece su desempeño
Respaldo del grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Presión en el trabajo • Motivación al logro • Trabajo en equipo • iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente presionado al realizar su trabajo • La retroalimentación de resultados de la evaluación de desempeño le brindó la oportunidad de minimizar los errores y potenciar sus fortalezas • Siente apoyo y apertura por parte de sus compañeros de trabajo • Sus compañeros de trabajo, jefes y subordinados le brindan ayuda cuando lo necesita.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos se da mediante el uso del Programa Statistic Program Social Science (SPSS), en donde se ingresan los datos del test elaborado por el investigador, que consta de 20 preguntas relacionadas con el estrés y la evaluación de desempeño, en donde se arrojan resultados mediante el uso de Alfa de Cronbach de 0.897 de confiabilidad, según la consistencia interna del número de ítems por los que se conforma el test

Tabla No 2.3

Confiabilidad test E-ED

Alpha de Conbach	No de ítems
0.897	20

Fuente: Elaboración propia

2.4. Evaluación de desempeño por competencias 90°

El segundo instrumento es la evaluación de desempeño por competencias 90°, elaborada por la encargada de la organización y la investigadora del proyecto, basándose en el manual de funciones y la descripción del puesto, las competencias utilizadas para cada cargo o puesto que le corresponde ser evaluado en el periodo 2018, con el objetivo de observar cómo se encuentra el rendimiento de los trabajadores para potenciarlos o a su vez poder mejorar en el caso de que los resultados sean bajos, las competencias para cada cargo que hay en la empresa se detallan a continuación

Tabla No 2.4

Competencias de los cargos

Cargos	Competencias
Gerente General y Financiera	Pensamiento estratégico, liderazgo, planificación y gestión y construcción de relaciones de negocios.
Asesores Comerciales	Negociación, orientación al cliente y tolerancia a la presión
Jefe de cartera	Pensamiento estratégico, planificación y gestión y trabajo en equipo
Supervisor	Liderazgo planificación y gestión y trabajo en equipo
Cajeros Percheros	Calidad de trabajo, iniciativa, flexibilidad y autocontrol

Guardia	Responsabilidad, calidad de trabajo y flexibilidad
Contador General	Pensamiento conceptual, calidad de trabajo, orientación a los resultados y liderazgo
Asistente Contable	Pensamiento conceptual, calidad de trabajo, orientación a los resultados
Facturador	Planificación gestión, calidad de trabajo orientación a los resultados
Cajero Matriz	Pensamiento conceptual, calidad de trabajo orientación a los resultados
Jefe de talento humano	Pensamiento estratégico, planificación y gestión y desarrollo de las personas
	Calidad de trabajo, planificación y gestión, trabajo en equipo y liderazgo
	Calidad de trabajo, planificación y gestión, trabajo en equipo
Jefe de Logística	Responsabilidad, calidad de trabajo y flexibilidad
	Pensamiento conceptual, calidad de trabajo y Orientación a los resultados
Ayudantes de logística	
Chofer	
Auxiliar administrativo	

Fuente: elaboración propia en base a Miranda (2017), Manual de Funciones CODELITESA

La evaluación del desempeño en la organización es un instrumento que ayuda a la medición del rendimiento de manera formal en todos los trabajadores que la conforman, desde los mandos estratégicos o administrativos hasta los mandos operativos o de apoyo; para de esta manera valorar el cumplimiento de las tareas que tienen los empleados dentro de su jornada laboral, las competencias fueron previamente estudiadas por el área de talento humano para poder introducir las dentro de la descripción del puesto en el manual de funciones. Se obtienen del diccionario de

competencias de Martha Alles, y se levanta el proceso con la utilización de los protocolos adecuados en cuanto a una evaluación más técnica, de capacitación a los evaluadores y socialización a los trabajadores con un tiempo prudencial.

Mediante el proceso de la evaluación de desempeño se puede estimar los valores de excelencia y también de fracaso en cuanto al rendimiento y las competencias que una persona posee para desempeñar el puesto de trabajo que ocupa, pero, la principal razón por la cual se evalúa el desempeño es que aporta de manera significativa a la organización, se puede documentar cuan proactivo y colaborador es un empleado, y también las áreas en las que mejorará, los principales responsables de la medición del desempeño son, el área de talento humano y así generan una relación recíproca entre el empleado y la organización.

2.5 Población

La Empresa CODELITESA se forma en el año 2001 con el fin de distribuir productos a tiendas y supermercados de la ciudad de Ambato; tras la acogida que tuvo la empresa se vio en la necesidad de contratar empleados por lo que se necesitó formar el departamento de talento humano para ayudar al reclutamiento y selección de los colaboradores y capacitación y desarrollo dentro de la empresa. Pronto la empresa crece, y empieza a distribuir productos en toda la zona centro del país, y toma una franquicia de los helados Pingüino en la ciudad de Puyo y en parte del oriente ecuatoriano, Posterior a ello en el año 2010 nace el primer supermercado Mi Caserita propio de la empresa en el centro de la ciudad de Ambato, y el año siguiente tras la buena acogida del supermercado se abren tres sucursales una Caserita en el centro de la ciudad otra en el cantón Pelileo y la más grande en infraestructura en Huacha Chico, y finalmente en el año 2018 se abrió la última sucursal de las caseritas en el Puyo.

La misión de la empresa CODELITESA manifiesta que son una empresa líder en distribución y comercialización de productos de consumo masivo brinda atención personalizada con personal calificado, cordial y eficiente; comprometidos en el mejoramiento continuo e innovación permanente; trabajamos bajo todas las normas legales para contribuir con la excelencia al crecimiento económico del país y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proveedores socios y accionistas.

La visión es ser el mayor referente en distribución y comercialización de productos de alta calidad y los mejores precios a nivel nacional y regional, ayudar y preservar el medio ambiente, cuidar la economía y el bienestar de nuestros clientes internos y externos. Y finalmente la empresa se basa en cinco valores fundamentales que son la honestidad con la que se muestran ante clientes y proveedores

La disciplina que quiere decir ser rigurosos con el trabajo y saber acatar órdenes, la responsabilidad al momento de realizar y presentar el trabajo diario, el compromiso con los colaboradores, preocuparse por su bienestar y generar así un buen ambiente en el trabajo, y finalmente la pertinencia que significa el agradecimiento y voluntad que se tiene hacia el trabajo que nos ayudara a sentir que pertenecemos a nuestro lugar de trabajo y nos sintamos identificados con el

La guía de cargos y procesos dentro de la organización nos ayuda a ubicar cuales son las funciones específicas de los cargos que existen, y la participación de los diferentes puestos de trabajo en funciones de distintas áreas para dar apoyo y sustento, como menciona Bermúdez (2014) “Describe los saberes que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo para realizar las funciones esenciales tales como: teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos” (p.19). Los conocimientos serán únicamente académicos de carácter formal, para la realización de una guía de cargos, y además se tomarán en cuenta cuales son los puestos dentro de la empresa, y las competencias del puesto de trabajo como se observa en la imagen a continuación:



GUIA DE CARGOS Y PROCESOS CODELITESA

PROCESOS ESTRATEGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • GERENCIA GENERAL • JEFE FINANCIERA 	
PROCESOS OPERATIVOS DE DISTRIBUCION	<ul style="list-style-type: none"> • SUPERVISOR DE VENTAS • ASESOR COMERCIAL DE AGENCIA 	
PROCESOS OPERATIVOS DE COMERCIALIZACION	<ul style="list-style-type: none"> • SUPERVISOR DE SUPERMERCADOS • ADMINISTRADOR DE SUPERMERCADO • CAJERO/PERCHERO • GUARDIA 	
PROCESOS DE APOYO	CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • CONTADOR GENERAL • AUXILIAR CONTABLE • FACTURADOR • CAJERA
	TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • JEFE DE TALENTO HUMANO
	LOGISTICA	<ul style="list-style-type: none"> • JEFE DE LOGISTICA ASISTENTE DE LOGISTICA
	SERVICIOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> •AUXILIAR ADMINISTRATIVO • CHOFER

Figura No. 2.1 Guía de cargos CODELITESA

Fuente: Miranda (2017), Manual de Funciones CODELITESA

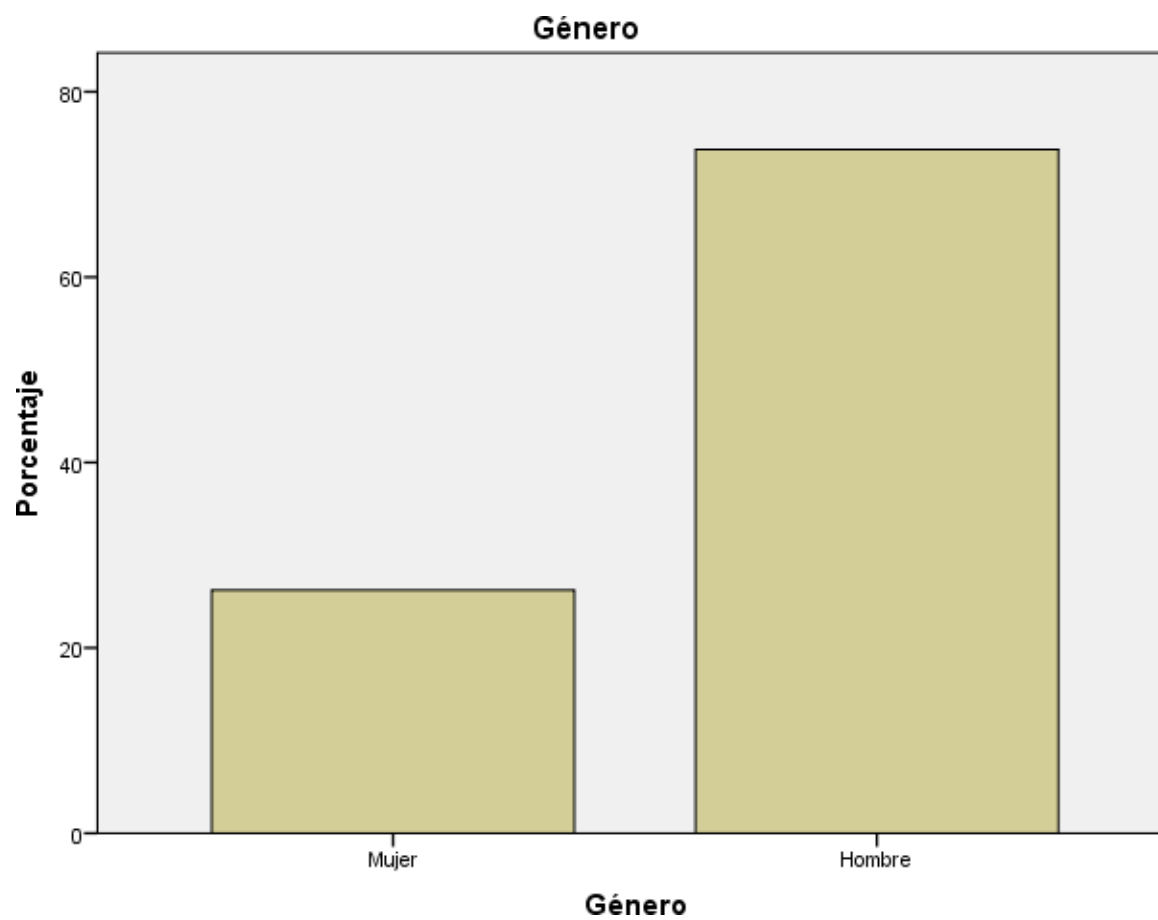
Los instrumentos y las estadísticas por si solas no tienen mucho sentido en una investigación si es que no hay un grupo que ayude a solventar las preguntas que tenemos sobre el fenómeno que se evidencia, por tanto, es necesario trabajar con una población o muestra según el tipo de estudio que se maneja, y así dar sentido social a la investigación. López (2004) manifiesta en su artículo que la población “Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (p.1). Es a quienes se les aplicara los instrumentos para la determinación de la relación que tiene una variable sobre otra, y a quienes se los toman de acuerdo a una característica en común

La empresa cuenta en la actualidad con 61 colaboradores que trabajan en los 5 supermercados, en la agencia de la ciudad del Puyo y la matriz ubicada en Ambato, la distribución por áreas y género se las puede visualizar en las tablas presentes.

Tabla No 2.5*Total, de la población de la empresa*

Género			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mujer	16	26.2	26.2
Hombre	45	73.8	100.0
Total	61	100.0	

Fuente: Elaboración propia

*Figura No. 2.2* Distribución de trabajadores por género

La empresa cuenta con un porcentaje de 73.8% de hombres y de 23.6% de mujeres es decir que el género masculino predomina sobre el femenino dentro de la organización al tomar en cuenta todos los trabajadores a los que le correspondía realizar la evaluación de desempeño 2018.

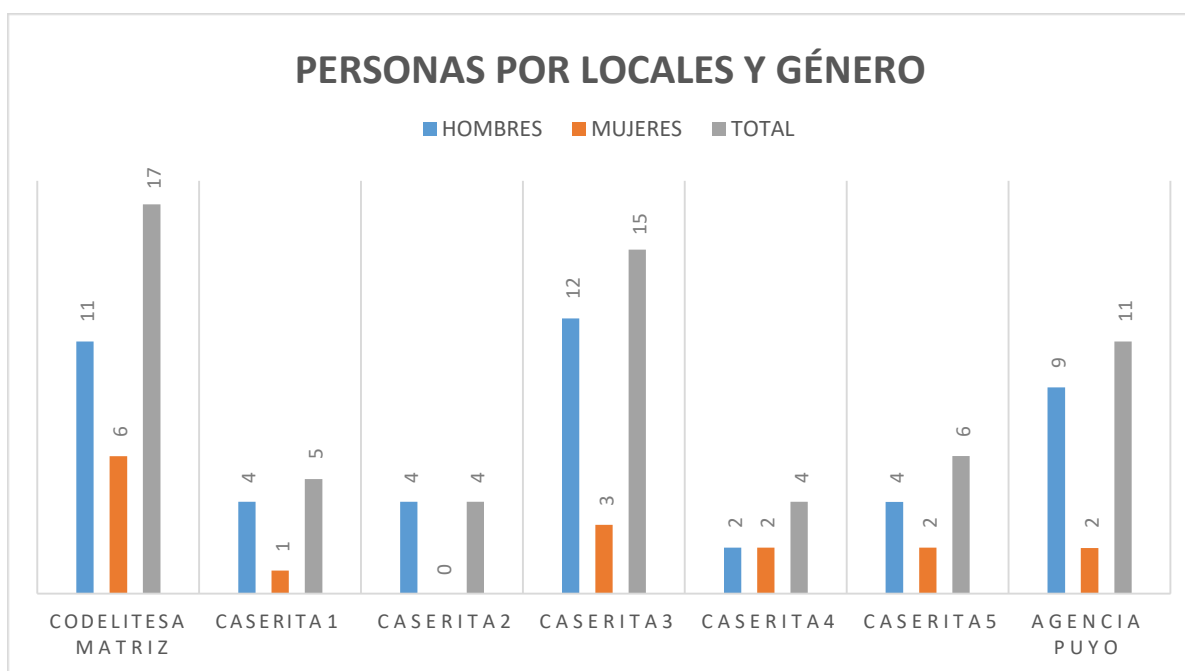


Figura No. 2.3 Personas por locales y género en cada local

La empresa cuenta con 4 locales físicos distribuidos en la ciudad de Ambato, los cuales son CODELITESA MATRIZ, en donde trabajan 19 personas distribuidas en 10 hombres y 9 mujeres, caserita 1 cuenta con 5 trabajadores de los cuales son 4 hombres y 1 mujer, caserita 2 posee 4 trabajadores que en su totalidad son hombres, y finalmente caserita 3 que tiene un total de 12 trabajadores distribuyéndose en 9 hombres y 3 mujeres, en el cantón Pelileo se encuentra la caserita 4 la cual posee 4 trabajadores divididos en 2 hombres y 2 mujeres, en la ciudad de Puyo se encuentra el local de caserita 5 el último supermercado de la línea, que posee 6 trabajadores 4 hombres y 2 mujeres, y finalmente la agencia Puyo la cual posee 11 trabajadores divididos en 9 hombres y 2 mujeres. Predomina también el porcentaje masculino para cada uno de los locales físicos que posee la empresa. La matriz posee un porcentaje de 28% del total de los trabajadores, y en segundo lugar esta caserita 3 con un porcentaje del total de trabajadores de 24%, los locales con menos número de

trabajadores son la caserita 2 y 4 que tienen un porcentaje de 7% de la totalidad de empleados en toda la empresa.

Tabla No 2.6

Número total de evaluados por puesto y respuestas a las encuestas.

Puestos de trabajo	Total -de evaluados	Total de Respuestas	% De respuesta de evaluado
Gerente General	1	1	100%
Jefe Financiero	1	1	100%
Jefa de Talento Humano	1	1	100%
Contadora General	1	1	100%
Asistentes contables y administrativos	10	5	100%
Facturador	1	1	100%
Jefe de Logística	1	1	100%
Choferes	5	2	100%
Ayudantes de Logística	3	2	100%
Jefa de Cartera	1	1	100%
Asesores comerciales	6	11	100%
Cajeros Percheros Caserita 1,2,3,4,5	20	4	100%
Administradores Caseritas	5	5	100%
Supervisor Caseritas	1	1	100%
Guardias Caseritas	3	3	100%
Administradora Puyo	1	1	100%
Total	61	Respuestas 61	100% de respuestas

Fuente: Elaboración propia

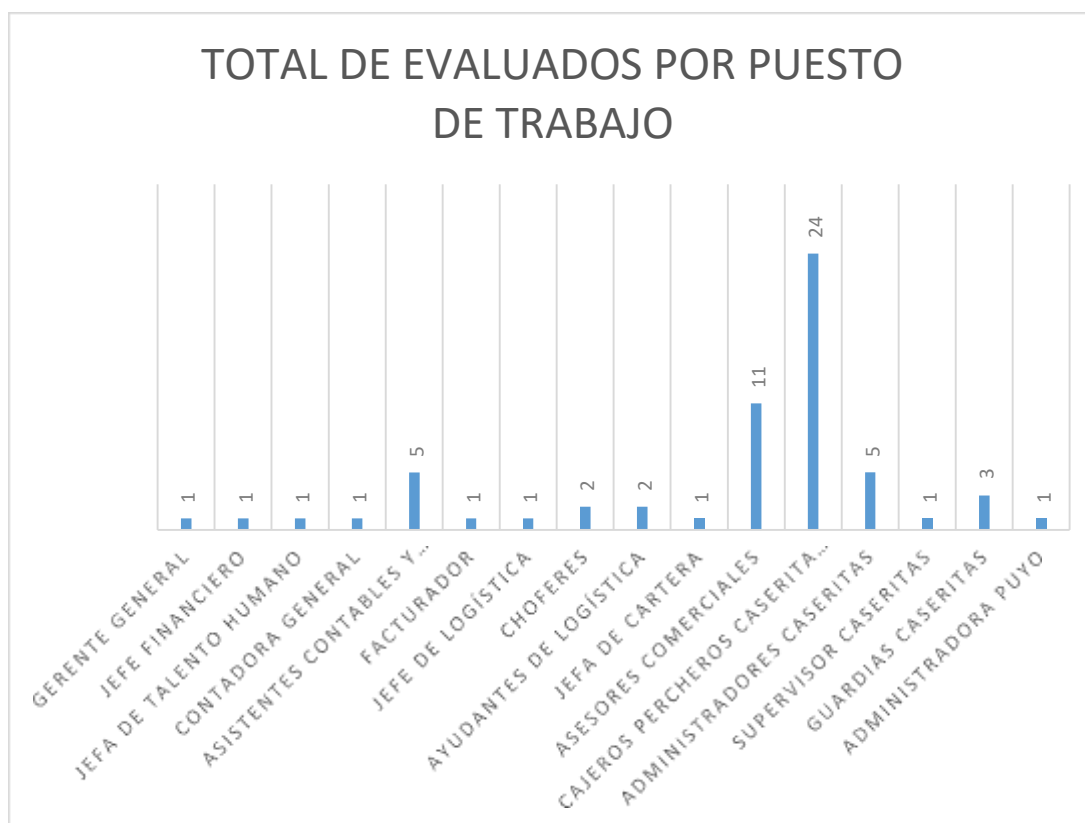


Figura No. 2.4 Número de Evaluados por Puesto de trabajo

En la tabla se observa todos los puestos de trabajo que hay en la empresa, se tiene como referente que el mayor número de trabajadores ocupan el puesto de cajero perchero con un total de 24 trabajadores se obtiene un porcentaje del 39%, el segundo puesto es de asesores comerciales con 11 trabajadores que representan el 18%, los administradores de caseritas están conformados por 5 uno para cada caserita con un porcentaje del 8,19% al igual que los asistentes contables con 8,19%, los guardias son representados por 3 personas, con un porcentaje de 4,91%, los puestos que son conformados por dos trabajadores son el de choferes con un porcentaje de 2,28% y ayudantes de logística con el porcentaje de 2,28%, finalmente el puesto de gerente general conformado por una persona tiene un porcentaje de 1,63%, al igual que el jefe financiero, el jefe de talento humano, el contador general, facturador, jefe de logística, jefe de cartera, supervisor de caseritas y administradora Puyo, todos ellos representados por un porcentaje de 1.63%.

2.6 Procedimiento Metodológico

Se realiza la fundamentación teórica de las variables de estudio para el análisis de las distintas posturas de los autores, y poder así relacionarlas con el presente estudio para tener una idea más general del problema con sus respectivas variables, saber de estudios anteriores similares y posibles resultados a los que se puede llegar y si las herramientas utilizadas fueron fiables dentro de las investigaciones y tuvieron niveles altos de confiabilidad y validez.

Posterior a ello se dio la identificación de la población y selección de los participantes para el estudio, que serán los trabajadores a los que le corresponda ser evaluados en el primer semestre del año correspondiente a la evaluación de desempeño. Se da el levantamiento de la evaluación de desempeño conjuntamente con el área de talento humano de la empresa, y utiliza las competencias y descripciones del cargo tomadas del manual de funciones, se elabora la evaluación de desempeño por competencias 90° destinada para gerentes, administrativos y operarios de CODELITESA.

Se realiza la socialización de proyecto y consentimiento informado por los participantes del estudio, se publica un aviso previo en la cartelera de la empresa el 19 de Junio del 2018 sobre la realización de la evaluación de desempeño llevada a cabo el lunes 2 de Julio del 2018, se capacita a los evaluadores en una sola reunión llevada a cabo el 29 de Junio en la sala de capacitaciones de la empresa con el fin de garantizar que se lleve a cabo un proceso transparente para los trabajadores de la empresa y se da como inaugurado el proceso de evaluación de desempeño CODELITESA 2018, se aplica la evaluación de desempeño la fecha estipulada, primero por la matriz, el 3 de julio se destinó a hacer la evaluación de desempeño en caserita 1, caserita 2 y caserita 3 en la ciudad de Ambato, el día 4 de julio se destinó para realizar la evaluación de desempeño en la caserita 4 en el cantón Pelileo, y el fin de semana correspondiente a la fecha 6 y 7 de agosto se realizó la evaluación en la ciudad de Pelileo, una vez obtenidos los resultados se elaboró el informe correspondiente con la retroalimentación y porcentaje de rendimiento por departamentos.

Se elabora mediante operacionalización de variables el instrumento que mide el estrés laboral, denominado E-ED con el objetivo de medir el estrés posterior a una evaluación de desempeño, con preguntas relacionadas a la perspectiva que tuvo el evaluado sobre su calificación, el test obtuvo una confiabilidad de 0.89 y fue validado por 4 expertos en el área, dos psicólogos organizacionales, un

psicólogo clínico experto en el área de estrés, y una administradora de empresas que la encargada del área de talento humano de la empresa, se aplica el test a los mismos trabajadores que les correspondía la evaluación, se lo realiza de manera individual, y una vez que se tienen los resultados de ambas encuestas se procede a ingresarlas al programa SPSS, para el análisis de los resultados que arrojaron dichas variables y ver si existe o no relación en cuestión a la hipótesis planteada. Mediante la elaboración de análisis estadístico.

Se lleva a cabo el diseño de la estrategia psicológica de control de estrés, para garantizar la salud psicológica de los trabajadores de la empresa, para que ellos puedan usarlo en beneficio propio y también en la búsqueda del beneficio de la organización; y así poder aportar al área de talento humano una herramienta de manejo de estrés, que fomenta la productividad y que esta no se vea afectada por conductas de los trabajadores provenientes del estrés; y sobre todo que se logre potenciar las fortalezas de los trabajadores y minimizar las debilidades, que el ambiente de trabajo sea armonioso y también exista un buen clima para trabajar. Finalmente se lleva a cabo la validación de la propuesta mediante juicio de expertos y beneficiarios.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Resumen Ejecutivo Evaluación de desempeño

Es importante la medición del desempeño por ello toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Se llevó a cabo una evaluación de desempeño por competencias 90°, las ventajas de la prueba es que se centra en competencias conductuales y técnicas del comportamiento del subordinado, él subordinado no se siente presionado al ser evaluado por varias personas sino únicamente por su jefe inmediato, y lo más importante es que el análisis y tabulación de datos es sencillo y práctico para acortar el proceso de entrega de resultados y retroalimentación

El proceso de evaluación se llevó a cabo 61 participantes correspondientes al 100% de la totalidad de la población de la empresa CODELITESA

Dentro de los componentes del Proceso de Evaluación se encuentran:

- a) Realizar un nuevo levantamiento del proceso de evaluación de desempeño según el Manual de Funciones CODELITESA 2018
- b) Elaborar los formatos de la evaluación de desempeño por competencias 90°
- c) Capacitar a los evaluadores sobre cómo se va llevar a cabo la evaluación.
- d) Evaluar a los subordinados
- e) Realizar el informe de los resultados y proponer estrategias de mejora.

Los resultados del proceso de Evaluación de Desempeño CODELITESA 2018, el cual está encargado de la medición del desempeño y rendimiento de los trabajadores durante el periodo 2017-2018 se detalla a continuación.

Dentro de la nueva evaluación de desempeño diseñada por el departamento de talento humano, hay una pequeña micro evaluación que consta de tres aspectos importantes que miden el rendimiento de los trabajadores después de la última evaluación de desempeño realizada el 12 de Junio del 2017,

hasta la nueva evaluación de desempeño correspondiente al año 2018 que consta de tres opciones: Ha empeorado, se ha mantenido o ha mejorado en donde tras la tribulación de datos en el programa SPSS manifiestan los siguientes resultados

Tabla No 3.1

Resultados de la Micro Evaluación de desempeño

Desempeño			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ha empeorado	6	9,8	9,8
Se ha mantenido	39	63,9	73,8
Ha mejorado	16	26,2	100,0
Total	61	100,0	

Fuente: Elaboración propia

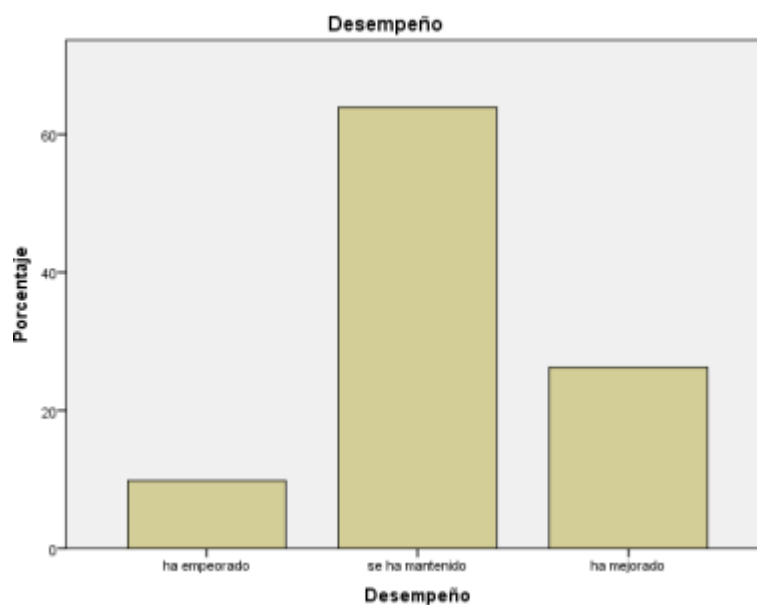


Figura No. 3.1. Resultados de la Micro Evaluación de desempeño

Los evaluadores manifiestan que el desempeño ha mejorado 26.2% desde la última evaluación de desempeño, el 63.9% ha mantenido su desempeño, y por último únicamente el 9.8% de los trabajadores ha empeorado su desempeño dentro la organización.

Para calificar la evaluación de desempeño el departamento de talento humano de la organización toma en cuenta los siguientes Baremos de calificación según el porcentaje de cumplimiento.

Tabla No 3.2

Baremos de calificación

Calificación	Desde	Hasta
Excelente	90%	100%
Muy Bueno	70%	89%
Bueno	50%	69%
Regular	35%	49%
Malo	0%	34%

Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con 5 sucursales de caseritas, una oficina matriz que se forma por 5 departamentos, Gerencia y Jefatura Financiera, Talento Humano, Contabilidad, Logística y el departamento de Cartera y Ventas. Y la empresa posee una agencia en la ciudad del Puyo.

Se consideran los departamentos de la empresa, el desempeño de la Gerencia y Jefatura Financiera en base a las competencias de su cargo se obtiene el promedio de 92.5%. Considerándose como excelente rendimiento y desempeño. Así también, se presentan los resultados generales del Departamento de Talento Humano se tiene un porcentaje de cumplimiento de 80% considerado como Muy bueno, el Departamento de Contabilidad, en donde la contadora general posee un porcentaje de rendimiento y cumplimiento del 75% correspondiente a Muy Bueno, Los Asistentes contables, facturador y auxiliares administrativos poseen un porcentaje de rendimiento de 70.63% considerado como Muy Bueno, El Departamento de Logística el jefe de logística alcanza un porcentaje de cumplimiento de 75% considerado como Muy bueno, los choferes y ayudantes de logística alcanza un promedio de 58.5% en considerado como Bueno. El departamento de cartera

y ventas el jefe de cartera alcanzo un porcentaje de cumplimiento de, 67% considerado como Bueno, los asesores comerciales llegaron a un porcentaje de cumplimiento de 60% considerado como Bueno. Finalmente, la Agencia Puyo, en donde su administradora general llego al promedio de 73% correspondiente a Muy bueno dentro de su rendimiento y cumplimiento, y los asesores comerciales llegaron a un promedio de 75% correspondiente a un rendimiento Muy Bueno.

El Supervisor de las 5 caseritas llega a un porcentaje de desempeño y cumplimiento del 85% considerado como Muy Bueno. El porcentaje de los administradores de caserita es de 70% considerado como Muy Bueno. Caserita 1 llega a un promedio de 80% considerado como Muy Bueno. Caserita 2 llega a un promedio de 76.6% considerado como Muy Bueno. Caserita 3 llega a un promedio de 90% considerado como Excelente. Caserita 4 llega a un promedio de 70% considerado como Muy Bueno. Finalmente caserita 5 llega a un promedio de 71.25% considerado como Muy Bueno.

Tabla No 3.3

Porcentajes de desempeño

Tipo de Encuesta	Calificación	Máxima	Calificación Obtenida	Promedio Final
	acumulada de la evaluación			
Gerente General	20		18	90%
Jefe Financiero	20		19%	95%
Jefa de Talento Humano	15		12	80%
Contadora General	20		15	75%
Asistentes contables	30		22	73.3%
Facturador	15		8	53.3%
Auxiliares Administrativos	75		64	85.3%
Jefe de Logística	20		15	75%
Choferes	45		26	57.78%
Ayudantes de Logística	45		27	60%
Jefa de Cartera	15		10	67%
Asesores comerciales	45		27	60%
Caserita 1	40		32	80%
Caserita 2	60		46	76.6%
Caserita 3	200		179	90%
Caserita 4	20		14	70%
Caserita 5	80		57	71.25%
Administradores Caseritas	20		15	75%

Supervisor Caseritas	20	17	85%
Guardias Caseritas	45	37	82.2%
Administradora Puyo	15	11	73.33%

Fuente: Elaboración propia

3.2 Resultados Generales Evaluaciones de Desempeño por cargo 2018

La calificación promedio final del proceso de evaluación de desempeño 2018 fue de 75.03% considerándolo como Muy Bueno, que se relaciona al tipo de evaluación que se ha llevado a cabo por competencias de los cargos y puestos.

3.3 Resultados del test E-ED

Para evaluar el estrés se aplicó el instrumento E-ED, que tiene el fin de evaluar cómo se encuentran los niveles de estrés después de la retroalimentación y estrategias de mejora de la evaluación de desempeño de cada uno de los departamentos de la empresa CODELITESA, es así que se aplicó el test a 61 participantes, de quienes también fue evaluado su rendimiento en el periodo correspondiente para la observación de si la evaluación de desempeño influye o no en el estrés de los trabajadores de cada área de la empresa.

Los baremos de calificación del test E-ED se determinaron a partir de los criterios del test OMS, y del criterio del investigador y el tutor del proyecto de investigación, las calificaciones son las siguientes:

Tabla No 3.4

Niveles de Estrés

Niveles	Rangos
Bajo nivel de estrés	≤ 30
Nivel Intermedio de Estrés	31-49
Estrés	50-74
Alto Nivel de Estrés	≥ 75

Fuente: Elaboración propia

Determinadas las calificaciones del test de estrés E-ED, a continuación, se presentarán tablas las cuales representan los niveles de estrés por cargos en los cuales constan los siguientes:

Tabla No 3.5*Niveles de estrés Gerente General*

	Nivel de estrés Gerencia				
	N	Mínimo	Máxim o	Media	Desv. típ.
Total Estrés	1	54,00	54,00	54,0000	.

Fuente: Elaboración propia

El gerente general en el test posee una calificación de 54 es decir que se encuentra con estrés, que puede ser por el grado de responsabilidad que posee dentro de su puesto de trabajo

Tabla No 3.6*Niveles de estrés Jefe Financiero*

	Niveles de estrés Gerencia Financiera				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	1	36,00	36,00	36,0000	.

Fuente: Elaboración propia

La persona encargada del cargo de jefe financiero en el test posee una calificación de 36, la cual manifiesta que tiene niveles intermedios de estrés no muy significativos los cuales no influyen en su manera de realizar su trabajo

Tabla No 3.7*Niveles de estrés Jefe de Talento humano*

	Niveles de estrés Talento Humano				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	1	30,00	30,00	30,0000	.

Fuente: Elaboración propia

La jefa del área de talento humano posee una calificación de 30 puntos en su test de estrés el cual manifiesta que se encuentra en nivel bajo de estrés.

Tabla No 3.8*Niveles de estrés Contador general*

	Niveles de estrés Contabilidad				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	1	46,00	46,00	46,0000	.

Fuente: Elaboración propia

El contador general tiene una calificación de 46 puntos en su test de estrés posterior a la evaluación de desempeño, es decir que se encuentra con niveles intermedios de estrés.

Tabla No 3.9*Niveles de estrés asistentes contables*

	Niveles de estrés Contabilidad				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
TotalEstres	6	28,00	55,00	44,8333	9,57949

Fuente: Elaboración Propia

La empresa cuenta con 6 asistentes contables, en el análisis descriptivo del SPSS, se muestra una desviación típica 9.58, que quiere decir que las diferencias entre las calificaciones son significativas, hay un valor mínimo de 28 que significa bajo nivel de estrés, y una calificación de 55 que denota estrés en el trabajo relacionado a la evaluación de desempeño.

Tabla No 3.10*Niveles de estrés facturador*

	Nivel de estrés Facturación				
	N	Mínima	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	1	45,00	45,00	45,0000	.

Fuente: Elaboración propia

El cargo de facturador lo ocupa una persona, en su calificación del test de estrés posee una calificación de 45 puntos, que corresponde a niveles de estrés intermedio, significativo pero que no afecta su manera de trabajar dentro de la organización.

Tabla No 3.11

Niveles de estrés Auxiliar administrativo

	Nivel de estrés Auxiliar Administrativo				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	5	38,00	47,00	41,2000	3,42053

Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con un total de 5 auxiliares administrativos, en el análisis de los datos del programa SPSS, arroja una desviación típica de 3.42, es decir que el estrés de los 5 trabajadores se encuentra en rangos similares, es decir tenemos una calificación mínima de 38 puntos obtenidos en el test y la máxima de 47 es decir que se encuentran con nivel intermedio de estrés

Tabla No 3.12

Niveles de estrés Jefe de Logística

	Nivel de estrés Logística				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	1	36,00	36,00	36,0000	.

Fuente: Elaboración propia

La persona que ocupa el puesto de jefe de logística en el cuestionario E-ED obtuvo un puntaje de 36 que significa que se encuentra con un nivel intermedio de estrés, poco significativo que no afecta su manera de trabajar ni los resultados que obtuvo en la evaluación de desempeño

Tabla No 3.13*Niveles de estrés Choferes*

	Nivel de Estrés Logística				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	5	33,00	53,00	41,2000	8,25833

Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con 5 choferes a los cuales se les aplico el cuestionario, en el análisis del SPSS se observa una desviación típica de 8.26, la cual significa que existe diferencias entre los niveles de estrés significativas que van de entre 33 puntos que son niveles intermedios de estrés y 53 que es estrés propiamente dicho.

Tabla No 3.14*Niveles de estrés Asistentes de Logística*

	Nivel de Estrés Logística				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	3	37,00	66,00	50,6667	14,57166
	3				

Fuente: Elaboración propia

El cargo de asistentes de logística lo ocupan 3 personas, en el análisis del programa SPSS arroja una desviación típica de 14.57, es un valor muy significativo, tenemos un puntaje de 37 puntos lo cual significa que posee un nivel intermedio de estrés poco significativo que no afecta el trabajo ni calificación del desempeño, y otros de 66 puntos que denotan ya la presencia de estrés.

Tabla No 3.15

Niveles de estrés Jefe de cartera

Nivel de Estrés Cartera					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	1	34,00	34,00	34,0000	.

Fuente: Elaboración propia

El puesto de jefe de cartera es ocupado por un empleado, en cual en el cuestionario E-ED obtuvo una calificación de 34 la cual significa que se encuentra en un nivel intermedio de estrés poco significativo.

Tabla No 3.16

Niveles de estrés Asesores Comerciales

Nivel de estrés Ventas					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	6	27,00	52,00	39,1667	11,37395

Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con 6 asesores comerciales, en el análisis del programa SPSS se obtiene una desviación típica de 11.37, valor significativo que denota las diferencias de estrés entre los trabajadores, existen calificaciones de 27 puntos que significa que el nivel de estrés el bajo casi nulo, y llega hasta 52 puntos, como resultado la presencia de estrés

Tabla No 3.17

Niveles de estrés Administradores de caseritas

Nivel de estrés Administradores					
	N	Mínimo	Maximo	Media	Desv. típ.
Total Estres	5	35,00	47,00	41,8000	5,35724

Fuente: Elaboración propia

El cargo de administradores de caseritas es ocupado por 5 trabajadores, que se encuentra uno en cada local que la empresa posee, el análisis arroja una desviación típica de 5.36 es decir que la variación entre niveles de estrés no es significativa, el rango que se maneja es de 35 puntos y 47 puntos como máximo que denotan que existe un nivel intermedio de estrés.

Tabla No 3.18

Niveles de estrés Supervisor de Supermercados

	Nivel de estrés Supervisor				
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	1	57,00	57,00	57,0000	.

Fuente: Elaboración propia

El cargo de supervisor de supermercados es ocupado por un trabajador, en el Test E-ED se obtiene una puntuación de 57 que significa que la persona tiene estrés, es el encargado de manejar tanto a los administradores como a los cajeros.

Tabla No 3.19

Niveles de estrés Cajeros Percheros

	Nivel de estrés Cajeros				
	N	Mínimo	Máxim o	Media	Desv. típ.
Total Estrés	20	27,00	75,00	49,5000	10,9183

Fuente:

Elaboración propia

El estrés manifestado por lo cajeros percheros posee una desviación típica correspondiente al 10.99, que significa que hay un porcentaje de cajeros que se encuentran con niveles mínimos de estrés de

27.00 y otro porcentaje que se encuentra con niveles máximos de 75.00 es decir que entre los cajeros hay una diferencia significativa de niveles de estrés, que puede reflejar que el 30% de los trabajadores tomaron vacaciones en el mes de Junio – Julio, y el 70% de los cajeros redoblaron los turnos para cubrir a los cajeros que no se encontraban en el trabajo.

Tabla No 3.20

Niveles de estrés Guardias

Nivel de Estrés Guardias					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	3	31,00	39,00	35,3333	4,04145

Fuente: Elaboración propia

En la tabla correspondiente a los guardias de la empresa la desviación típica es de 4.04 que quiere decir que los niveles de estrés se encuentran en el promedio, es decir los 3 guardias poseen similares niveles de estrés

Tabla No 3.21

Niveles de estrés Administradora Puyo

Niveles de Estrés Asistente					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Total Estrés	1	35.00	35,00	35,0000	

Fuente: Elaboración propia

La administradora de la agencia puyo en la aplicación del instrumento obtuvo una calificación de 35 puntos, que significa que se encuentra en niveles intermedios de estrés, poco significativos de acuerdo a la evaluación de desempeño realizada.

3.4 Relación entre el estrés laboral y la evaluación de desempeño

Tabla No 3.22

Resultados de la Correlación de Pearson

		Correlaciones	
		TotalEstres	MediadelDese mpeño
TotalEstres	Correlación de Pearson	1	,144
	Sig. (bilateral)		,269
	N	61	61
MediadelDesempeño	Correlación de Pearson	,144	1
	Sig. (bilateral)	,269	
	N	61	61

Fuente: Elaboración propia

Si la relación esta es igual a 0, o se aproxima a dicho valor, significa que no existe relación entre las variables presentadas.

Es decir que ambas variables no están relacionadas entre sí, puesto que la variación de una de ellas es independiente en la variación de la otra. Porque se puede acotar que puede haber trabajadores que tengan niveles de estrés bajo medio o alto y su desempeño es bueno y viceversa.

El coeficiente de correlación de Pearson utilizado no sobrepasará el rango de valores de entre -1 y +1 observado dentro de las variables que se han estudiado.

La correlación no siempre implicará causalidad dentro de la investigación, hay casos en las que las variables observadas toman caminos separados, aunque se crea que una puede influir sobre otra, las dos pueden estar suscitándose por separado, pero genera también un problema que se determina tras los resultados de cada variable por separado.

La causalidad que tiene una variable sobre otra es una predicción que realiza el investigador tras la observación de un fenómeno, para la determinación de una relación se requiere más información sobre el fenómeno y datos tras largo procesos de estudio que van más lejos de un valor cuantitativo obtenido de las variables presentadas en la investigación y de su coeficiente de correlación

Esto puede concurrir a aspectos ajenos al conocimiento del investigador o la simple observación del comportamiento del trabajador en situaciones cotidianas, como se encuentra comúnmente el área de su trabajo, si su trabajo demanda mucha presión, pero lo hace de la mejor manera y se compromete en su empresa, o si el trabajador tiene problemas personales o familiares que le impidan realiza bien su trabajo

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Diseño de estrategias y alternativas propuesta Solución al estrés

Se presentan las posibles alternativas y soluciones a la problemática planteada en base al diagnóstico obtenido en los resultados. Con el fin de la necesidad de un cambio en torno a los niveles de estrés que presentan los trabajadores de la empresa CODELITESA. Para realizar la propuesta de solución psicológica se tomaron en cuenta los resultados del test de estrés E-ED.

Adicionalmente se pretende llevar a cabo un programa que logre manejar el estrés en los empleados, no solo en periodos de evaluación de desempeño, sino en situaciones en las que los trabajadores no logren manejar el estrés mediante sus propios mecanismos de defensa, si el estrés se apodera de una persona repercute en sus emociones, en sus reacciones fisiológicas, afectan al comportamiento del trabajador en su entorno, y también su productividad en el trabajo, el estrés también provoca absentismo laboral, atrasos injustificados y la rotación laboral.

El estrés no solo se hace visible en una persona por la carga laboral que tiene en su trabajo, o por procesos del área como la evaluación de desempeño que generan frustración., sino también tiene que ver el clima laboral en el que se desempeñan, si los trabajadores tienen a su disposición el medio por cual cumplir su trabajo, el índice de seguridad y salud que le brinde y la poca ergonomía que puede presentarse en el puesto de trabajo.

Es importante que los trabajadores tengan en cuenta los primeros síntomas de estrés, y cuáles son las consecuencias del mismo, que lo sepan manejar de manera positiva y sobre todo que logren encontrar apoyo en al área, por lo cual se llevará a cabo una propuesta de solución psicológica que se centre en el estrés.

La Investigadora y el encargado del área de talento humano, en su intento de mejora e interés en la salud mental del personal crea la siguiente propuesta de solución que consta de una intervención

sobre los riesgos del estrés laboral sus causas y consecuencias a cargo de expertos en el tema. Y un manual de ejercicios de relajamiento que se entregara posterior a la intervención

4.2 Intervención sobre cómo Manejar el Estrés Laboral

Objetivo General: Garantizar la salud física y mental de los trabajadores de la empresa

CODELITESA

Objetivos Específicos:

- Brindar bienestar a los trabajadores
- Disminuir los riesgos laborales

Lo que se espera con la intervención

- Solucionar problemas de los trabajadores
- Potenciar las habilidades cognitivas de los trabajadores
- Que los trabajadores sepan técnicas de relajación
- Poner en practica pausas activas
- Técnicas de afrontamiento
- Maneras de reducir el estrés laboral

Temáticas del taller

1. Agenda realista
2. Tiempo organizado
3. Pequeños descansos
4. El poder del NO
5. Trabajo en equipo
6. Estilo de vida
7. Evitar excesos
8. Técnicas de relajación

Con las siguientes temáticas se levantará la intervención dirigida a los 61 trabajadores de la empresa CODELITESA, se llevará a cabo en grupos que serán divididos por los cargos existentes en la empresa, en intervenciones que se llevarán a cabo en 3 talleres, con una duración de 8 horas dirigido para todo el personal.

4.3 Validación de la propuesta por juicio de expertos y beneficiarios

Una vez desarrollada la propuesta de manejo de estrés laboral en la empresa de distribución de consumo masivo, se procede con la validación de la misma. La validación se realizó por medio de juicio de expertos y especialistas dentro del área, el primer experto es el Mg. Psic. Aitor Larzabal, docente de la escuela de psicología de la PUCESA, la Ing. Fernanda Teneda jefa del personal de la empresa Codelitesa, y finalmente los beneficiarios de la propuesta de solución psicológica de manejo de estrés fueron, la Ing. Ana Jácome analista del departamento de talento y el Ing. Luis Fernando Teneda Bonilla gerente general de la empresa de distribución, los cuales verificaron la funcionalidad de la propuesta en beneficio de la salud mental de los trabajadores.

.

TALLER No 1

Nombre del taller: La agenda realista, tiempo organizado, pequeños descansos

Objetivo General Aprender a llevar una agenda con las tareas y el tiempo organizado de acuerdo a la jornada laboral del trabajador con pequeños descansos que ayuden al trabajador a no frustrarse ante la presión

Dirigido a Todo el personal de CODELITESA

Hora	Actividades	Objetivo específico	Responsable	Lugar	Materiales	Costo
De 8 a 9 Agenda realista	<ul style="list-style-type: none"> Como manejar horarios de manera asertiva No comprometerse con más de lo que se puede hacer 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar cuál es la mejor manera de llevar a cabo una agenda laboral El análisis de la importancia de la tarea, y has una sola cosa a la vez 	Jefa de Personal	Sala de conferencias	Folleto: "pasos para armar una agenda realista"	\$71.00
De 9 a 10 Tiempo Organizado	<ul style="list-style-type: none"> Prioriza antes de organizar tu tiempo La bandeja procesada 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir eliminar y priorizar el trabajo Aprender a utilizar la bandeja llenándola de tus actividades tanto laborales como personales hasta vaciarla 	Analista de Talento Humano	Sala de conferencias		
De 10 a 11 Pequeños descansos	<ul style="list-style-type: none"> Pausas Activas Organiza tus descansos Dinámica final 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las 3 pausas activas más importantes: flexibilidad, actividad y movilidad muscular Mejorar la productividad del trabajador, utilizar de manera adecuada los descansos en el trabajo y los mejores momentos para hacerlo <ul style="list-style-type: none"> Retroalimentar la importancia de la organización y periodos de descanso en el trabajo 	Técnico en SSO	Sala de conferencias	Hojas de retroalimentación Esferos	\$25.00

TALLER No 2

Nombre del taller: El poder del NO, trabajo en equipo y el estilo de vida

Objetivo General Aprender a decir no y manejar nuestra asertividad, como trabajar en equipo para optimizar el tiempo y la tarea, llevar un estilo de vida adecuado

Dirigido a Todo el personal de CODELITESA

Hora	Actividades	Objetivo específico	Responsable	Lugar	Materiales	Costo
De 8 a 9 El poder del No	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación asertiva y su importancia dentro de la organización Importancia de poder decir No 	<ul style="list-style-type: none"> Generar habilidades comunicativas que nos ayuden a hablar de forma congruente, concreta y específica Aprender tras la identificación de límites de un jefe inmediato que quiere trabajar mediante chantajes para sobrecargar el trabajo En un papelote entregado a grupos formados por 10 personas elaborar una lluvia de ideas sobre el tema 	Analista RRHH	Sala de conferencias	Diapositivas de refuerzo Papelotes Marcadores	\$15.00
De 9 a 10 Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica Técnicas de trabajo en Equipo Impulsar a la comunicación Saber ser un buen líder 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer objetivos en común en el grupo, generar confianza, poseer sentido de pertenencia al trabajo e involucrar al equipo en las decisiones tomadas Fomentar canales de comunicación adecuados Llegar a unir al grupo y que este se identifique con el líder de cada área. 	Conferencista externo	Sala de conferencias	Diapositivas Folletos sobre el tema Libros del licenciado G. Mariño sobre trabajo en equipo	\$150.00
De 10 a 11 Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> Nutrición adecuada Horario de la alimentación Las 5 comidas 	<ul style="list-style-type: none"> Hablar sobre los Alimentos que generan dopamina en el cerebro Importancia de llevar un horario establecido para el bien de nuestro organismo y cerebro No afectar nuestros mecanismos de defensa 	Conferencista externo	Sala de conferencias	Diapositivas Folletos sobre el tema	\$35.00

TALLER No 3

Nombre del taller: Evitar excesos y técnicas de relajación

Objetivo General Determinar los momentos adecuados para decir no con la utilización de la asertividad, buenos hábitos de salud y técnicas de estrés

Dirigido a Todo el personal de CODELITESA

Hora	Actividades	Objetivo específico	Responsable	Lugar	Materiales	Costo
De 8 a 9:30 Evitar los excesos	<ul style="list-style-type: none"> Mejora tus hábitos Cuando debemos parar 	<ul style="list-style-type: none"> Hablar sobre cuán importante es tener una rutina estándar en nuestra vida, llevar una vida sana tener una nutrición adecuada y evitar la ingesta de alcohol Determinar cuándo un exceso nos causara estrés y es el momento de parar 	<p>Medico Ocupacional</p>	<p>Sala de conferencias</p>	<p>Diapositivas</p>	-
De 9:30 a 11 Técnicas de relajación	<ul style="list-style-type: none"> Para qué sirve la relajación Respiración profunda Meditación Relajación progresiva Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudar a la relajación muscular para estimular la presión arterial y la frecuencia cardiaca para lograr que nuestro cuerpo de respuesta al estrés de inmediato 	<p>Técnico de SSO</p>	<p>Sala de conferencias</p>	<p>Diapositivas Folletos con las técnicas de relajación Kit de relajación -máandalas .pelotas anti estrés</p>	\$120.00

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

- Se realizó la revisión e identificación de los referentes teóricos y metodológicos sobre el estrés y la evaluación de desempeño, con el análisis de las teorías y posiciones de varios autores especialistas en el tema, se concluyó que el estrés a partir de la evaluación de desempeño puede darse en casos en los que la evaluación no ha sido técnica ni ha tenido una buena fuente de retroalimentación.
- Se levantó un proceso de evaluación de desempeño apto para los trabajadores y de acuerdo con sus necesidades se incluyó la revisión de perfiles de cargos, diseño de formatos de evaluación, socialización y capacitación a los evaluadores y evaluados; aplicación; informe de resultados y retroalimentación
- Se evaluó los niveles de estrés posterior a la retroalimentación de la evaluación de desempeño, se obtuvo como resultado bajos niveles de estrés entre los trabajadores de la empresa
- Se realizó una correlación de Pearson entre los resultados arrojados por la evaluación de desempeño y el estrés, el cual demostró que no hay relación y que las variables
- Se diseñó una propuesta psicológica para disminuir los niveles de estrés laboral en los procesos de evaluación de desempeño de una empresa de distribución de consumo masivo.
- Se validó la propuesta de solución Psicológica por juicio de expertos y especialistas para beneficio de los trabajadores y su salud psicológica

RECOMENDACIONES

- Al momento de realizar la revisión de autores sobre las teorías y estudios planteados que se lo haga de libros o de fuentes fidedignas para no alterar la información que podamos conseguir.
- Los procesos de evaluación de desempeño siempre irán de acuerdo a los protocolos empresariales determinados por el departamento de talento humano, se optará por procesos que se asemejen a la realidad y satisfagan las necesidades de la organización.
- Evaluar los niveles de evaluación de desempeño en condiciones y circunstancias adecuadas con instrumentos validados para no alterar las respuestas que los test puedan arrojar
- Diseñar propuestas que sean fáciles de cumplir y dar seguimiento, en beneficios del trabajador y dar prioridad al cuidado de su salud mental

BIBLIOGRAFIA

- Abascal, E. (2005). *Analisis de Encuestas*. Madrid: ESIC .
- Acosta, J. (2008). *Gestion del estrés: Cómo entenderlo, cómo controlarlo y cómo sacarle provecho*. Barcelona: Bresca .
- Alvarez, H. (2015). El Estrés Laboral en el Desempeño del Personal Administrativo de un Núcleo Universitario Público. (Tesis Pregrado). Universidad De Carabobo, Venezuela.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Baez, C., & Moreno, B. (2010). *Factores y riesgos psicosociales*. Madrid: UAM.
- Bermudez, A. (2014). *Guia para establecer o modificar el manual especifico de funciones y de competencias laborales* . Bogotá: Comunicaciones e Innovación .
- Betti, S. (2015). *Temas de Gestión Institucional y Supervisión*. Buenos Aires : Dunken.
- Bosquet, M. (2005). *Que no te pese el trabajo*. Madrid: Gestión 2000.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicacion de la Evaluacion de desempeño por competencias en las organizaciones (Tesis de Pregrado)*. UNCUIYO: Mendoza.
- Bustos, F. (2012). *La evaluación del desempeño individual*. Madrid: Diaz de Santos.
- Cardenas , M., Méndez, L., & Gonzales, M. (2014). Evaluación de Desempeño Docente, Estrés y Burnot. Revista Electrónica "Actualidades, 14(1), 1-22.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano* (1 ed.). Bogota: Mc GRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc GrawHill.
- Chinchilla, R. (2002). *Salud y Seguridad en el trabajo*. Costa Rica: EUNED.

- Delgado, M., & Llorca, J. (Abril de 2004). Estudios longitudinales, conceptos y particularidades. 78(2).
- Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. Mexico: Prentice Hall.
- Fernandez, J. (2016). *Psicologia de la Salud Ocupacional*. (Letter, Ed.) Obtenido de Med Hered: <http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v27n3/a16v27n3.pdf>
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua*. Detroit: ITSON.
- Hernandez, R. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGrawHill.
- Hernberg, S. (1995). *Introduccion a la epidemiologia ocupacional*. Madrid: Diaz de Santos .
- Hurtado, I. (2007). *Paradigmas Y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambios*. Venezuela: El Nacional.
- Iza, L. (2016). El Estrés Laboral y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo De La Empresa Productos Familia Sancela del Ecuador SA. (Tesis pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Kristensen, C. (2004). *Manual para la evualuación de riesgos psicosociales en el trabajo*. Madrid.
- Leon, I. (2007). *Investigación científica y estratificación internacional*. Venezuela: El Nacional.
- León, M. (2014). Nieves De Estrés Previo A La Evaluación De Desempeño En Los Empleados Del Registro Nacional De Las Personas (Renap). (Tesis pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Lopez, P. (2004). Poblacion, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 1815-0276. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Mancilla, F. (2012). *Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo*. Madrid: Academia Española.
- McAdams, J. (2013). *Premiar el desempeño*. Madrid: Diaz de Santos.
- Millares, F. (2017). Estres Laboral. *Lecturas*, 3-4. Retrieved from Estres Laboral.

- Peiró, J. (2010). *Estrés laboral y riesgos psicosociales: Investigaciones recientes para su análisis y prevención*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Pinto, A. (18 de Marzo de 2013). *El estrés, causas fases y signos*. Obtenido de <http://www.centrokikai.com/causas%20estr%C3%A9s.htm>
- Reis, P. (2007). *Evaluación de desempeño*. Madrid: Copyright.
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Person.
- Rodríguez, J. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Salazar, F. (2013). *El Estrés Laboral En La Relación De Dependencia*. (Tesis Pregrado). Universidad San Francisco de Quito, Ecuador
- Sastre, M., & Aguilar, M. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Silva, L. (1997). *Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud*. Madrid: Diaz de Santos.
- Stora, B. (1991). *El Estrés*. París: Francesa.
- Trujillo, R. (2014). *Seguridad Ocupacional*. Bogota: ECOE.
- Vanegas, M. (2013). *Psicología organizacional: Perspectivas y avances*. Bogotá: ECOE.
- Viera, G. (2012). *El Estrés Laboral y el Rendimiento R4 los Trabajadores De La Empresa Magaprofer S.A.* (Tesis Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.
- Villalobos, G. (27 de Septiembre de 2013). *ministerio de relaciones laborales*. Obtenido de FACTORES Y RIESGOS LABORALES PSICOSOCIALES: NUEVOS RIESGOS: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/NT-25-Factores-y-Riesgos-Psicosociales.pdf>
- Yánes, J. (2008). *El control de estrés y el mecanismo del miedo*. Madrid: Edaf.

Yuni, J. (2006). *Tecnicas para Investigar 2* (Vol. 2). Argentina: Brujas.

ANEXOS I

Formato de evaluación de Desempeño Procesos Estratégicos

Nombre:		Cargo:			
Procesos estratégicos		Jefe Inmediato:			
Fecha		Considere el desempeño del trabajador desde que se encuentra a su cargo, y mediante la retroalimentación que usted haya brindado a su subordinado marque con una X según corresponda:			
Instrucciones Evalúe al empleado en el cargo que ocupa actualmente, encierre en un círculo el número que corresponda según su perspectiva la calificación del evaluado, que mejor describa sus cualidades y competencias, sea objetivo y justo en su calificación, para que la evaluación de desempeño sirva de beneficio para el empleado y la empresa					
Competencias	1	2	3	4	5
Pensamiento estratégico Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización	No posee percepción de los cambios del entorno	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.	Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica
Competencias	1	2	3	4	5
Liderazgo Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo	No sabe guiar a sus subordinados y ellos se manejan solos	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios

Competencias	1	2	3	4	5
<p>Planificación y gestión</p> <p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto</p> <p>estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos</p>	<p>No organiza, ni planifica el trabajo de sus subordinados</p>	<p>Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos</p>	<p>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</p>	<p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso</p>	<p>Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, para garantizar la calidad de los procesos</p>
Competencias	1	2	3	4	5
<p>Construcción de relaciones de negocio</p> <p>Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo</p>	<p>No tiene iniciativa para fomentar las relaciones con los clientes</p>	<p>Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo</p>	<p>Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s.</p>	<p>Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles</p>	<p>Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.</p>

Evaluación de desempeño Procesos Estratégicos Recursos Humanos

Nombre		Cargo:			
Procesos estratégicos Recursos Humanos		Jefe Inmediato:			
Fecha		Considere el desempeño del trabajador desde que se encuentra a su cargo, y mediante la retroalimentación que usted haya brindado a su subordinado marque con una X según corresponda:			
Instrucciones					
Evalué al empleado en el cargo que ocupa actualmente, encierre en un círculo el número que corresponda según su perspectiva la calificación del evaluado, que mejor describa sus cualidades y competencias, sea objetivo y justo en su calificación, para que la evaluación de desempeño sirva de beneficio para el empleado y la empresa		Ha mejorado		Se ha mantenido	Ha empeorado
Competencias	1	2	3	4	5
Pensamiento estratégico Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización	No posee percepción de los cambios del entorno	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.	Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica
Competencias	1	2	3	4	5
Planificación y gestión Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos	No organiza, ni planifica el trabajo de sus subordinados	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, para garantizar la calidad de los procesos

Competencias	1	2	3	4	5
<p>Desarrollo de las personas</p> <p>Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los</p> <p>de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.</p>	<p>No se compromete con el desarrollo del capital humano de las empresas</p>	<p>Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás</p>	<p>Dedica tiempo para explicar a los demás cómo realizan su trabajo; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar</p>	<p>Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones</p>	<p>Da feedback para que los colaboradores sepan qué están realizando bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.</p>

Evaluación de desempeño procesos Operativos

Nombre		Cargo:			
Procesos Operativos De Distribución		Jefe Inmediato:			
Fecha		Considere el desempeño del trabajador desde que se encuentra a su cargo, y mediante la retroalimentación que usted haya brindado a su subordinado marque con una X según corresponda:			
Instrucciones Evalúe al empleado en el cargo que ocupa actualmente, encierre en un círculo el número que corresponda según su perspectiva la calificación del evaluado, que mejor describa sus cualidades y competencias, sea objetivo y justo en su calificación, para que la evaluación de desempeño sirva de beneficio para el empleado y la empresa					
Competencias	1	2	3	4	5
Pensamiento estratégico Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización	No posee percepción de los cambios del entorno	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.	Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica
Competencias	1	2	3	4	5
Planificación y gestión Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos	No organiza, ni planifica el trabajo de sus subordinados	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, para garantizar la calidad de los procesos

Competencias	1	2	3	4	5
<p>Trabajo en Equipo</p> <p>Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal</p>	<p>No trabaja en colaboración con las demás personas, prefiere cumplir sola sus objetivos.</p>	<p>Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo</p>	<p>Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función</p>	<p>Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros</p>	<p>Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.</p>

Evaluación de desempeño procesos Operativos de Supervisión

Nombre:		Cargo:			
Procesos Operativos De Comercialización		Jefe Inmediato:			
Fecha		Considere el desempeño del trabajador desde que se encuentra a su cargo, y mediante la retroalimentación que usted haya brindado a su subordinado marque con una X según corresponda:			
Instrucciones Evalúe al empleado en el cargo que ocupa actualmente, encierre en un círculo el número que corresponda según su perspectiva la calificación del evaluado, que mejor describa sus cualidades y competencias, sea objetivo y justo en su calificación, para que la evaluación de desempeño sirva de beneficio para el empleado y la empresa					
Competencias	1	2	3	4	5
Pensamiento estratégico Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización	No posee percepción de los cambios del entorno	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.	Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica
Competencias	1	2	3	4	5
Liderazgo Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo	No sabe guiar a sus subordinados y ellos se manejan solos	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios
Competencias	1	2	3	4	5
Planificación y gestión Es la capacidad de determinar eficazmente	No organiza, ni planifica el	Organiza el trabajo y administra	Establece objetivos y plazos para la realización	Es capaz de administrar simultáneamente	Anticipa los puntos críticos de una situación

<p>las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto</p> <p>estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos</p>	<p>trabajo de sus subordinados</p>	<p>adecuadamente los tiempos</p>	<p>de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</p>	<p>diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso</p>	<p>o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, para garantizar la calidad de los procesos</p>
<p>Competencias</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>	<p>5</p>
<p>Iniciativa</p> <p>Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras</p>	<p>No toma iniciativa ni decisiones sobre los problemas que se presentan en la empresa.</p>	<p>Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas</p>	<p>Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir</p>	<p>Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo</p>	<p>Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.</p>

Evaluación de desempeño Procesos Operativos de Comercialización

Nombre:		Cargo:			
Procesos Operativos De Comercialización		Jefe Inmediato:			
Fecha		Considere el desempeño del trabajador desde que se encuentra a su cargo, y mediante la retroalimentación que usted haya brindado a su subordinado marque con una X según corresponda:			
Instrucciones					
<p>Evalué al empleado en el cargo que ocupa actualmente, encierre en un círculo el número que corresponda según su perspectiva la calificación del evaluado, que mejor describa sus cualidades y competencias, sea objetivo y justo en su calificación, para que la evaluación de desempeño sirva de beneficio para el empleado y la empresa</p>		Ha mejorado		Se ha mantenido	Ha empeorado
Competencias	1	2	3	4	5
<p>Calidad de Trabajo</p> <p>Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos</p>	<p>No conoce sobre su área de trabajo, y no comprende cuales son las necesidades del mismo.</p>	<p>Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender</p>	<p>Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.</p>	<p>Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.</p>	<p>Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos</p>
Competencias	1	2	3	4	5
<p>Iniciativa</p> <p>Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras</p>	<p>No toma iniciativa ni decisiones sobre los problemas que se presentan en la empresa.</p>	<p>Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas</p>	<p>Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir</p>	<p>Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo</p>	<p>Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.</p>
Competencias	1	2	3	4	5
<p>Flexibilidad</p>	<p>No se adapta al cambio, y no puede cumplir</p>	<p>Tiene escasa capacidad para instrumentar</p>	<p>Puede poner en marcha cambios en situaciones</p>	<p>Se adapta a situaciones cambiantes, medios</p>	<p>Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en</p>

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio	los objetivos empresariales.	cambios y revisar críticamente su accionar	cambiantes cuando los mismos le son sugeridos	y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo.
Competencias	1	2	3	4	5
Autocontrol Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	No puede controlar sus emociones	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado, pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas.	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación.	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.

Evaluación de desempeño Procesos de Apoyo administrativo

Nombre:		Cargo:			
Procesos de Apoyo		Jefe Inmediato:			
Fecha		Considere el desempeño del trabajador desde que se encuentra a su cargo, y mediante la retroalimentación que usted haya brindado a su subordinado marque con una X según corresponda:			
Instrucciones					
<p>Evalué al empleado en el cargo que ocupa actualmente, encierre en un círculo el número que corresponda según su perspectiva la calificación del evaluado, que mejor describa sus cualidades y competencias, sea objetivo y justo en su calificación, para que la evaluación de desempeño sirva de beneficio para el empleado y la empresa</p>		Ha mejorado		Se ha mantenido	Ha empeorado
Competencias	1	2	3	4	5
<p>Pensamiento conceptual</p> <p>Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja</p>	<p>No comprende las situaciones ni los problemas que se le presentan</p>	<p>Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales.</p>	<p>Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.</p>	<p>Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.</p>	<p>Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.</p>
Competencias	1	2	3	4	5
<p>Calidad de Trabajo</p> <p>Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos</p>	<p>No conoce sobre su área de trabajo, y no comprende cuales son las necesidades del mismo.</p>	<p>Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender</p>	<p>Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.</p>	<p>Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.</p>	<p>Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos</p>
Competencias	1	2	3	4	5
<p>Orientación a los resultados</p>	<p>No actúa de manera eficaz, no es proactiva y le</p>	<p>Intenta que todos realicen el trabajo bien y</p>	<p>No está satisfecho con los niveles actuales de</p>	<p>Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y</p>	<p>Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora</p>

<p>Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se tomará decisiones importantes necesarias para superar los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.</p>	<p>cuesta tomar decisiones</p>	<p>correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias</p>	<p>desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.</p>	<p>plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar.</p>	<p>continúa del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización</p>
<p>Competencias</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>	<p>5</p>
<p>Liderazgo Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo</p>	<p>No sabe guiar a sus subordinados y ellos se manejan solos</p>	<p>El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento</p>	<p>Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p>	<p>El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes</p>	<p>Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios</p>

Evaluación de Desempeño Procesos de Apoyo Logístico

Nombre:		Cargo:			
Procesos de Apoyo Logístico		Jefe Inmediato:			
Fecha		Considere el desempeño del trabajador desde que se encuentra a su cargo, y mediante la retroalimentación que usted haya brindado a su subordinado marque con una X según corresponda:			
Instrucciones					
Evalué al empleado en el cargo que ocupa actualmente, encierre en un círculo el número que corresponda según su perspectiva la calificación del evaluado, que mejor describa sus cualidades y competencias, sea objetivo y justo en su calificación, para que la evaluación de desempeño sirva de beneficio para el empleado y la empresa		Ha mejorado		Se ha mantenido	Ha empeorado
Competencias	1	2	3	4	5
Flexibilidad Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio	No se adapta al cambio, y no puede cumplir los objetivos empresariales.	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo.
Competencias	1	2	3	4	5
Calidad de Trabajo Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos	No conoce sobre su área de trabajo, y no comprende cuales son las necesidades del mismo.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos
Competencias	1	2	3	4	5
Responsabilidad Esta competencia está asociada al compromiso	No cumple a cabalidad y con responsabilidad su trabajo.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el

con que las personas realizan las tareas encomendadas		calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo	necesaria para cumplir el objetivo	necesidad de recordatorios o consignas especiales.	mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición
---	--	---	------------------------------------	--	---

Evaluación de Desempeño Procesos de Apoyo Ventas

Nombre		Cargo:			
Procesos estratégicos de Ventas		Jefe Inmediato:			
Fecha		Considere el desempeño del trabajador desde que se encuentra a su cargo, y mediante la retroalimentación que usted haya brindado a su subordinado marque con una X según corresponda:			
Instrucciones					
Evalué al empleado en el cargo que ocupa actualmente, encierre en un círculo el número que corresponda según su perspectiva la calificación del evaluado, que mejor describa sus cualidades y competencias, sea objetivo y justo en su calificación, para que la evaluación de desempeño sirva de beneficio para el empleado y la empresa		Ha mejorado		Se ha mantenido	Ha empeorado
Competencias	1	2	3	4	5
Negociación Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación	No logra acuerdos con sus clientes	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos poco satisfactorios	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones
Competencias	1	2	3	4	5
Orientación al cliente Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades	No se relaciona con sus clientes y no indaga cuáles son sus necesidades lo que imposibilita la relación cliente' vendedores	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.	Promueve, relaciones personales para la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los clientes/s manifiestan en un principio	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes.
Competencias	1	2	3	4	5

<p>Tolerancia a la presión</p> <p>Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad</p>	<p>No logra soportar la presión que genera su puesto de trabajo para cumplir con el mismo.</p>	<p>Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad</p>	<p>Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.</p>	<p>Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</p>	<p>Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</p>
---	---	---	--	---	--

ANEXO II
Cuestionario E-ED

El test contará será de absoluta confidencialidad y los datos obtenidos serán manejados únicamente para fines académicos.

Deberá llenar en los siguientes recuadros la información correspondiente.

Genero:

Masculino____ Femenino____

¿Está de acuerdo con llenar el test OIT OMS de Estrés Laboral?

Sí____ No____

CI:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Cargo o Puesto: _____

Indicaciones a seguir para la realización del test.

El test consta de 20 afirmaciones a las que usted deberá contestar en base el recuadro que se encuentra en la parte de abajo con la respuesta que más se asemeje a la situación que atraviesa en su lugar de trabajo.

- 1 si la condición es SIEMPRE.

2 si la condición es FRECUENTEMENTE.

3 si la condición ES A VECES.

4 si la condición es MUY DE VEZ EN CUANDO.

5 si la condición es NUNCA

Marque con una X en el test a continuación.

Preguntas	Siempre	Frecuente mente	A veces	Muy de vez en cuando	Nunca
1. ¿Comprende cuál es la misión de la evaluación de desempeño dentro de la organización?					
2. Cree usted que las evaluaciones de desempeño realizadas anteriormente no eran lo suficientemente técnicas ni satisfacían las necesidades de la organización					
3. Se sintió obligado a realizar mejor su trabajo para obtener una mejor calificación en la evaluación de desempeño					
4. Cuenta con los recursos necesarios para lograr un desempeño eficiente en su trabajo					
5. Se encuentra en condiciones adecuadas para rendir su trabajo correctamente					
6. Su líder le direcciona de tal modo que le es fácil comprender el trabajo que debe realizar					
7. Cree usted que el líder calificó adecuadamente su rendimiento en la evaluación de desempeño					
8. Se sintió cómodo al realizar la evaluación de desempeño					
9. Los resultados de la evaluación cumplieron con sus expectativas de rendimiento					

10. La retroalimentación de resultados de la evaluación de desempeño le brindó la oportunidad de minimizar los errores y potenciar sus fortalezas					
11. Se siente presionado al realizar su trabajo					
12. Cuenta usted con un óptimo espacio de trabajo					
13. La organización le brinda un plan de crecimiento o ascenso laboral					
14. Tiene control sobre el trabajo que realiza en la organización					
15. Siente apoyo y apertura por parte de sus compañeros de trabajo					
Preguntas	Siempre	Frecuente mente	A veces	Muy de vez en cuando	Nunca
16. Los altos mandos se preocupan por brindarle seguridad dentro de su trabajo lo que fortalece su desempeño					
17. La estructura formal de la organización se encuentra diseñada adecuadamente					
18. Sus compañeros de trabajo, jefes y subordinados le brindan ayuda cuando lo necesita.					
19. Respeta usted la cadena de mando de la organización					

20. La organización cuenta con una adecuada dirección y un objetivo definido apropiadamente					
---	--	--	--	--	--

Dimensiones	Numero de Ítems	Rango de Estrés
1 Clima Organizacional	1, 13,20	3-15
2 Estructura Organizacional	2,3,14,17,19	5-25
3 Territorio Organizacional	5, 8, 12	3-15
4 Tecnología	4	1-5
5 Influencia del líder	6, 7, 9,16	4-20
6 Falta de cohesión	11	1-5
7 Respaldo de grupo	10, 15, 18	3-15

ANEXO III

VALIDACION DE LA PROPUESTA DE SOLUCION PSICOLOGICA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta de solución Psicológica, que es parte del proyecto de investigación "Periodos de evaluación de desempeño y su incidencia en el estrés laboral, propuesta de solución psicológica en una empresa de distribución de consumo masivo", desarrollado por María del Pilar Meléndez Tamayo, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, de CODELITESA. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte, el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

PLANTILLA DE JUCIO DE EXPERTOS

Objetivo: Validar la propuesta de solución psicológica por expertos en el área

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple, si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Signe el ejemplo en gris.

DISEÑO DE LA PROPUESTA	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
En un rango del 1 al 6 califique la propuesta según corresponda en la siguiente escala de pertinencia sobre la propuesta presentada	Nada Pertinente	Poco Pertinente	Algo Pertinente	Bastante pertinente	May pertinente
Planeación de la propuesta				X	
Formato de la propuesta					X
Criterios de aplicación de la propuesta					X
Formas de utilización de la propuesta					X

Observaciones:

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TECNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: valorar el cumplimiento de los criterios técnicos pertinentes conforme a los propósitos del proyecto

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si Cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		
3	Número de talleres planteados	X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TECNICO

Objetivo: valorar el cumplimiento de los criterios técnicos y el lenguaje de la propuesta de solución psicológica, conforme a los propósitos del proyecto

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple, si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

N	Ítem	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Objetivo	X		X		
2	Alcance	X		X		
3	Formato	X		X		
4	Procedimiento	X		X		
5	Dimensiones	X		X		
6	Actividades	X		X		
7	Tiempo	X		X		
8	Participación	X		X		
9	Recursos	X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: AJTOR LARZACAL

Empresa: PULC - ATIBATO

Cargo que ocupa: DOLENTE INVESTIGADOR

Tiempo dentro del cargo: 4 AÑOS

Último grado académico alcanzado: MAESTRO



Firma y sello de la institución.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta de solución Psicológica, que es parte del proyecto de investigación "Periodos de evaluación de desempeño y su incidencia en el estrés laboral: propuesta de solución psicológica en una empresa de distribución de consumo masivo", desarrollado por María del Pilar Meléndez Tamayo, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, de CODELITESA. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte, el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

PLANTILLA DE JUICIO DE EXPERTOS

Objetivo: Validar la propuesta de solución psicológica por expertos en el área

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

DISEÑO DE LA PROPUESTA	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
En un rango del 1 al 6 califique la propuesta según corresponda en la siguiente escala de pertinencia sobre la propuesta presentada	Nada Pertinente	Poco Pertinente	Algo Pertinente	Bastante pertinente	Muy pertinente
Planeación de la propuesta					X
Formato de la propuesta					X
Criterios de aplicación de la propuesta					X
Formas de utilización de la propuesta					X

Observaciones: Hacer más talleres porque el personal necesita motivarse diariamente

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: valorar el cumplimiento de los criterios técnicos pertinentes conforme a los propósitos del proyecto

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si Cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		
3	Número de talleres planteados	X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TECNICO

Objetivo: valorar el cumplimiento de los criterios técnicos y el lenguaje de la propuesta de solución psicológica, conforme a los propósitos del proyecto

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si Cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Objetivo	X		X		
2	Alcance	X		X		
3	Formato	X		X		
4	Procedimiento	X		X		
5	Dimensiones	X		X		
6	Actividades	X		X		
7	Tiempo	X		X		
8	Participación	X		X		
9	Recursos	X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Fernanda Tenede

Empresa: Codeluxa

Cargo que ocupa: Jefa de Personal

Tiempo dentro del cargo: 5 años

Ultimo grado académico alcanzado: _____

 Codeluxa
Firma y sello de la institución.

ANEXO IV

VALIDACION DEL TEST E-ED



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el test E-ED, que es parte del proyecto de investigación "Periodos de evaluación de desempeño y su incidencia en el estrés laboral: propuesta de solución psicológica en una empresa de distribución de consumo masivo", desarrollado por María del Pilar Meléndez Tamayo, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, de CODELITESA. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte, el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TECNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: valorar el cumplimiento de los criterios técnicos pertinentes conforme a los propósitos del proyecto

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si Cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	✓		✓		
2	El formato para el test	✓		✓		
3	Número de ítems planteados	X		✓		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	✓		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	✓		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	✓		✓		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	✓		✓		
8	El planteamiento tiene calidad científica	✓		✓		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	✓		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	✓		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	✓		✓		
12	La sintaxis es apropiada	✓		✓		



13	El tipo de pregunta es el adecuado	X			X
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X			X
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X			X
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X			X
17	Se especifican los criterios de interpretación	X			X
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X			X
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X			X
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X			X

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TECNICO

Objetivo: valorar el cumplimiento de los criterios técnicos y el lenguaje de la propuesta de solución psicológica, conforme a los propósitos del proyecto

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí Cumple	No cumple	Sí es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Objetivo	X		X		
2	Alcance	X		X		
3	Formato	X		X		
4	Procedimiento	X		X		
5	Dimensiones	X		X		
6	Actividades	X		X		
7	Tiempo	X		X		
8	Participación	X		X		
9	Recursos	X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Ana Jaimes

Empresa: Codehitesa

Cargo que ocupa: Analista Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 5 meses

Ultimo grado académico alcanzado: Ingeniera Administración Empresas


Firma y sello de la institución.
Firma: Ana Jaimes



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el test E-ED, que es parte del proyecto de investigación "Periodos de evaluación de desempeño y su incidencia en el estrés laboral: propuesta de solución psicológica en una empresa de distribución de consumo masivo", desarrollado por María del Pilar Meléndez Tamayo, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, de CODELITESA. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte, el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TECNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: valorar el cumplimiento de los criterios técnicos pertinentes conforme a los propósitos del proyecto

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si Cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para el test	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		


ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIÓN

 Área de formación pro.
 Nombre: FABIO TEA
 Empresa: Codivicio

13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X	
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X	
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X	
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X	
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X	
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X	
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X	
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X	

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TECNICO

Objetivo: valorar el cumplimiento de los criterios técnicos y el lenguaje de la propuesta de solución psicológica, conforme a los propósitos del proyecto

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si Cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Objetivo	X		X		
2	Alcance	X		X		
3	Formato	X		X		
4	Procedimiento	X		X		
5	Dimensiones	X		X		
6	Actividades	X		X		
7	Tiempo	X		X		
8	Participación	X		X		
9	Recursos	X		X		

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Fernando Tenorio

Empresa: Codelitesa

Cargo que ocupa: Jefe de Personal

Tiempo dentro del cargo: 5 años

Último grado académico alcanzado: Ingeniería Administración de Empresas


Firma y sello de la institución.

.....
FIRMA AUTORIZADA



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el test E-ED, que es parte del proyecto de investigación "Periodos de evaluación de desempeño y su incidencia en el estrés laboral: propuesta de solución psicológica en una empresa de distribución de consumo masivo", desarrollado por María del Pilar Meléndez Tamayo, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, de CODELITESA. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte, el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TECNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: valorar el cumplimiento de los criterios técnicos pertinentes conforme a los propósitos del proyecto

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si Cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para el test	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		

13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TECNICO

Objetivo: valorar el cumplimiento de los criterios técnicos y el lenguaje de la propuesta de solución psicológica, conforme a los propósitos del proyecto

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si Cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Objetivo	X		X		
2	Alcance	X		X		
3	Formato	X		X		
4	Procedimiento	X		X		
5	Dimensiones	X		X		
6	Actividades	X		X		
7	Tiempo	X		X		
8	Participación	X		X		
9	Recursos	X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:Nombre: AIDOR LARRACALEmpresa: PULE - ARIBATOCargo que ocupa: DOLENTE INVESTIGADORTiempo dentro del cargo: 4 AÑOSUltimo grado académico alcanzado: MAESTROFirma y sello de la institución.

HOJA DE INFORMACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

Como parte del **“Periodos de evaluación de desempeño y su incidencia en el estrés laboral: propuesta de solución psicológica en una empresa de distribución de consumo masivo”** proyecto de titulación que está realizado por María del Pilar Meléndez Tamayo, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional y está guiado por el Luis Cevallos Terneus, docente de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato, solicitamos su colaboración en dicho Proyecto.

El objetivo del proyecto de investigación es evaluar los niveles de estrés laboral después de la evaluación de desempeño y retroalimentación de resultados, con el fin de observar si el estrés ha disminuido, ha aumentado o se ha mantenido, tras el levantamiento de una evaluación de desempeño más técnica y que se encuentra relacionada con los objetivos y necesidades empresariales.

El presente estudio consta de la ejecución de un test que incluye diversas preguntas respecto al estrés posterior a una evaluación de desempeño adecuada y tomada mediante parámetros correctos. Se estima que el tiempo que se requiere no exigirá más de 10 minutos.

Es pertinente señalar que toda la información que se consiga será utilizada únicamente para la obtención de los objetivos del proyecto de desarrollo, garantiza la absoluta confidencialidad de los datos de los participantes en el estudio. Este estudio es de carácter anónimo y no se preguntará por nombres de los participantes.

Por este motivo, se informa que:

- Los cuestionarios que contengan las respuestas se almacenarán en un fichero de datos identificados con códigos alfa-numéricos, sin conocer la identidad de las personas encuestadas. Dicho fichero quedará bajo la custodia y responsabilidad del investigador del estudio.
- Por lo tanto, ninguna información recabada será facilitada a personas u organizaciones externas, que no formen parte del equipo de investigación.

Cabe mencionar que la participación es voluntaria, por lo que, si él o la participante se siente incómodo/a durante el transcurso del cuestionario, es libre en abandonar su participación si así lo considera. El equipo investigativo responsable, habida cuenta sus conocimientos y experiencias en este tipo de estudios, consideran que su participación no genera perjuicio alguno para usted. Por el contrario, su aporte contribuirá para tener una visión clara de los riesgos psicosociales existentes y además tener medias preventivas y correctivas para futuros inconvenientes.

No dude en realizar las preguntas necesarias que considere oportunas. Si lo prefiere, puede contactarse por correo electrónico con el director de la investigación Luis Cevallos Terneus

(lcevallos@pucesa.edu.ec), o con el responsable de la investigación Pilar Meléndez (maria.d.melendez.t@pucesa.edu.ec). Si está Ud. de acuerdo, conserve ésta hoja, en caso de querer contactar con los responsables del Proyecto. Por favor, complete y firme a continuación la página siguiente.

Gracias por su colaboración.

Cuestionario E-ED

Indicaciones a seguir para la realización del test.

El test consta de 20 afirmaciones a las que usted deberá contestar en base el recuadro que se encuentra en la parte de abajo con la respuesta que más se asemeje a la situación que atraviesa en su lugar de trabajo.

- 1 si la condición NUNCA es fuente de estrés.
- 2 si la condición CASI NUNCA es fuente de estrés.
- 3 si la condición OCASIONALMENTE es fuente de estrés.
- 4 si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés.
- 5 si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés.

Marque con una X en el test a continuación.

Preguntas	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuente mente	General mente	Siempre
1. ¿Comprende cuál es la misión de la evaluación de desempeño dentro de la organización?							
2. Cree usted que las evaluaciones de desempeño realizadas anteriormente no eran lo suficientemente técnicas ni satisfacían las necesidades de la organización							
3. Se sintió obligado a realizar mejor su trabajo para obtener una mejor calificación en la evaluación de desempeño							
4. Cuenta con los recursos necesarios para lograr un desempeño eficiente en su trabajo							
5. Se encuentra en condiciones adecuadas para rendir su trabajo correctamente							
6. Su líder le direcciona de tal modo que le es fácil comprender el trabajo que debe realizar							
7. Cree usted que el líder calificó adecuadamente su rendimiento en la evaluación de desempeño							

8. Se sintió cómodo al realizar la evaluación de desempeño							
9. Los resultados de la evaluación cumplieron con sus expectativas de rendimiento							
10. La retroalimentación de resultados de la evaluación de desempeño le brindó la oportunidad de minimizar los errores y potenciar sus fortalezas							
11. Se siente presionado al realizar su trabajo							
12. Cuenta usted con un óptimo espacio de trabajo							
13. La organización le brinda un plan de crecimiento o ascenso laboral							
14. Tiene control sobre el trabajo que realiza en la organización							
15. Siente apoyo y apertura por parte de sus compañeros de trabajo							
16. Los altos mandos se preocupan por brindarle seguridad dentro de su trabajo lo que fortalece su desempeño							

17. La estructura formal de la organización se encuentra diseñada adecuadamente							
18. Sus compañeros de trabajo, jefes y subordinados le brindan ayuda cuando lo necesita.							
19. Respeta usted la cadena de mando de la organización							
20. La organización cuenta con una adecuada dirección y un objetivo definido apropiadamente							

Bremos de Calificación.

	Numero de Ítems	Rango de Estrés
Clima Organizacional	1, 20	2-14
Estructura Organizacional	11, 14, 17, 19	4-28
Territorio Organizacional	5, 8, 12	3-21
Tecnología	4, 13	2-14
Influencia del líder	6, 7, 16	3-21
Falta de cohesión	2, 3, 9	3-21
Respaldo de grupo	10, 15, 18	3-21

Resultados:

Bajo Nivel de Estrés	<80
Nivel Intermedio de Estrés	80-104
Estrés	105-127
Alto Nivel de Estrés	>128

 Firma

ANEXO V

Ambato 1 de junio del 2018

Sr. Luis Teneda

GERENTE GENERAL CODELITESA

Presente. -

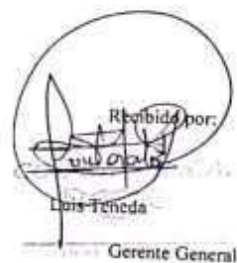
Yo, Pilar Meléndez con CI. 1804607396, practicante de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato, me permito solicitar que se me permita realizar mi proyecto de titulación en su distinguida empresa CODELITESA, dicho proyecto lleva el título de "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL ESTRÉS LABORAL: PROPUESTA DE SOLUCIÓN PSICOLÓGICA EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE CONSUMO MASIVO"

Atentamente:




Pilar Meléndez

Practicante de RRHH.




Recibido por:
Luis Teneda
Gerente General

HOJA DE APROBACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA



Codelitesa s.a.
Su empresa amiga...

Dirección: Av. Mariscal Sucre y Av. Víctor Hugo
Teléfono: (03) 37 302711 - 37 2500280
e-mail: hr@codelitesa.com
www.codelitesa.com




Mi CASERITA
El mundo dentro de tu casa


- Av. Cayambe 18-83 y Tarma, Loja
- Juan P. Torres 1-18 y Av. 12 de Noviembre
- Juan Caramelo km 2 y Sagrado Corazón
- Cotacachi km 1, San Pedro de Palenque
- Av. Alberto Zambrano y Vía a Tarma, Puyo

ACTA DE ENTREGA DE LA PROPUESTA


Ambato 15 de enero del 2019




Sr. Luis Teneda
Gerente General
Presente.-




A los 15 días del mes de Enero del 2019, la Srta. Meléndez Tamayo Maria del Pilar apporto al departamento de Talento Humano de la empresa CODELITESA, una propuesta de solución Psicológica para el manejo del estrés proveniente de diferentes situaciones que en ocasiones frustran el trabajo del empleado.





El departamento de talento humano se compromete a detectar a tiempo los primeros síntomas y poner en práctica los talleres incluidos dentro de la propuesta de solución Psicológica beneficio de la salud mental de nuestros trabajadores.





Fernanda Teneda
FERNANDA TENEDA
Jefa del Personal















CamScanner

Kiriberry-Clark SYLVANIA HUGGIES



PROTOCOLO PARA INICIAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Ambato 26 de junio del 2018

Sr. Luis Teneda

GERENTE GENERAL CODELITESA

Presente. -

El comunicado tiene como fin indicar que el día viernes 29 de junio se dará inicio a la evaluación de desempeño por parte del departamento de Talento Humano, con el fin de evaluar el rendimiento de los empleados dentro de la empresa, la evaluación será por competencias afines al cargo que desempeña el trabajador, se realizará una evaluación de desempeño 90 grados por competencias obtenidas del Manual de Funciones CODELITESA 2018.

Cabe recalcar que la evaluación de desempeño nos ayuda a detectar falencias que se dan en el desempeño de los trabajadores, para poder mejorarlas y de esta manera ayudar a aumentar la productividad y potenciar el talento de los trabajadores. Posterior a la evaluación se dará una retroalimentación sobre los puntos a mejorar con cada Evaluador.

Atentamente:



Ana Jacome

Jefa del Departamento RRHH



Pilar Meléndez

Practicante RRHH



Gerente General