

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO N° 3219-25 CON FECHA 13-VI-1997 DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



ESTRÉS Y SU REPERCUSIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A MANDOS MEDIOS. UNA PROPUESTA

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
ILEANA ARACELI FÉLIX DIAZ SIERRA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO N° 3219-25 CON FECHA 13-VI-1997 DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



ESTRÉS Y SU REPERCUSIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A MANDOS MEDIOS. UNA PROPUESTA

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
ILEANA ARACELI FÉLIX DIAZ SIERRA

ASESOR DE TESIS
LUZ MARÍA AGUILAR RAMÍREZ
N° DE CÉDULA 1407406

AGRADECIMIENTOS

A mi madre:

Por su comprensión, amor y el gran apoyo que siempre me ha dado.

A mi profesora:

Luz María, por el apoyo en el desarrollo de este trabajo, que es la conclusión de una etapa de mi vida.

A mi madre:

Por su comprensión, amor y el gran apoyo que siempre me ha dado.

A mi familia:

Por su comprensión, apoyo, cariño que me dieron durante el transcurso de mi carrera, gracias por ser mi guía y parte fundamental de mi vida.

A mi novio:

Adolfo, gracias por ser mi motivador, por tu comprensión y el estar conmigo a cada paso de este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

ii

CAPÍTULO 1 ESTRÉS

1.1. Definición de Estrés	2
1.2. Estrés Laboral	3
1.3 Tipos de Estrés	6
1.3.1. Con Base al Tiempo	6
1.3.2. Con Base a la Intensidad	7
1.3.3. Eustres y Distrés	7
1.4. Modelos de Estrés	11
1.4.1. Modelo de Ajuste entre individuo y ambiente laboral	11
1.4.2. Modelos Conceptuales de Respuesta	11
1.4.3. Modelo de R. Karasek	12
1.4.4. Modelo Bioquímico	13
1.4.5. Modelo Psicosomático	15
1.4.6. Modelo de Adaptación	15
1.4.7. Modelo de Ambiente Social	16
1.4.8. Modelo Cognitivo	16
1.5. Fuentes de Estrés	17
1.6. Efectos de Estrés Laboral	23
1.7. Manejo del Estrés Laboral	24

CAPÍTULO 2 ORGANIZACIÓN Y FACTOR HUMANO

2.1. ¿Qué es organización?	29
2.2. Tipos de Organización	31
2.3. Factor Humano en la organización	37
2.4. ¿Qué es el Factor Humano?	37
2.5. Características del Factor Humano	39
2.5.1. Tipos de Trabajadores	40
2.6. Importancia del Factor Humano en la Organización	41

CAPÍTULO 3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.1 Antecedentes	45
3.2 Definición de Evaluación del Desempeño	46
3.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño	47
3.4 Usos de la Evaluación del Desempeño	49
3.5 ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?	50
3.6 ¿Quién debe evaluar?	53
3.7. Las escalas de evaluación de desempeño	55

CAPÍTULO 4 VIPS WALMART MÉXICO Y CENTROAMÉRICA. UNA PROPUESTA

4.1. Antecedentes de Empresa Walmart México y Centroamérica	59
4.2. Visión	68
4.3 Propuesta de Valor	68
4.4. Antecedentes de Vips	68

4.5. Estructura Orgánica de Vips	71
CAPÍTULO 5 Resultados	77
CONCLUSIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	96

INTRODUCCIÓN

Hoy el estrés laboral es uno de los principales problemas para la salud de los empleados y el desempeño laboral de las organizaciones, tal es el caso que en nuestros días se considera al trabajo como la actividad más relevante y al ser humano como el recurso más valioso, debido a esto es de esperarse que el trabajo logre satisfacer las necesidades del individuo.

El estrés es un fenómeno adaptativo de los seres humanos que contribuye en buena medida a su supervivencia, a un adecuado rendimiento en sus actividades y a un desempeño eficaz en muchas esferas de la vida. Así mismo, es la respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresor o situación tanto con el entorno laboral, familiar y social. Incrementa, consecuencias como el estrés positivo (eustrés) y estrés negativo (distrés).

El estrés laboral resulta significativo debido a que en el trabajo se pasa la mayor parte del tiempo y la vida, además es fundamental para el ser humano y su desarrollo dentro de la sociedad, así como satisface necesidades tanto económicas y de supervivencia, facilita y fundamenta el desarrollo de la personalidad, del bienestar y de la identidad.

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros que son necesarios para lograr las metas y actividades que se incluyen para atraer a la gente dentro de ella, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos; así como crear

condiciones para que los empleados y otros factores funcionen de manera correcta para alcanzar el máximo éxito.

Con base en lo anterior podemos afirmar que el estrés impacta de una manera global al individuo, así como a la organización y, por ende, puede repercutir y/o reflejarse en el desempeño laboral.

En la organización, la atención se centra en el factor humano con el que se cuenta, ya que el trabajo es parte fundamental de la vida del ser humano, si consideramos además que gran parte de la vida de una persona transcurre en el área laboral, es de esperarse que logre o no satisfacer sus expectativas en dicho medio, esto influye en su vida familiar, social, personal y en su contribución al logro de objetivos de la empresa.

Actualmente el factor humano ya no se ha visto solo como un medio aprovechable del que se puede hacer uso ilimitado, sino como el recurso más valioso para una organización debido a que gracias a sus habilidades, su creatividad, conocimientos, entre otras características especialmente humanas, proporcionan a la empresa aportaciones de excepcional valor e importancia.

Podríamos dar por hecho, que debido al interés en el factor humano que se ha dado en los últimos años, los empleados estarían ampliamente satisfechos con su trabajo, sin embargo, no es así.

Las diferentes jerarquías del organigrama, conllevan diferentes funciones que desempeña un gerente considerando mandos medios lo que pueden llevar al sujeto a un estrés laboral. Se conoce que el estrés que se relaciona con el trabajo puede provenir de muchas fuentes, que van desde

las demandas de las tareas excesivamente bajas o altas, los conflictos o ambigüedades de los papeles que desempeñan, las relaciones interpersonales deficientes o el avance profesional que puede ser demasiado lento o demasiado rápido, por ello las consecuencias que puede traer el estrés por lo general, afectan al desempeño del individuo en el trabajo y en otros roles de la vida, también se involucra la salud del individuo, esto sucede cuando la persona está muy expuesta a agentes estresantes físicos y por las respuestas a estresores psicológicos recurrentes. Además es posible que el estrés externo al trabajo pueda afectar su actitud y conducta.

Las organizaciones hoy en día se preocupan en evaluar el desempeño de los empleados. En épocas pasadas la estabilidad era muy buena, la evaluación del desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues ésta era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el jefe inmediato cedió el lugar a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirven de la misma.

El presente trabajo está dividido en capítulos, el primero de ellos hablará de la definición estrés, la definición de estrés laboral, los tipos de estrés, modelos de estrés, fuentes de estrés, los efectos de estrés laboral y finalmente el manejo del estrés laboral. En el segundo capítulo se tratará sobre qué es una organización, los tipos de organización, el factor humano en la organización, las características del factor humano y su importancia. El tercer capítulo se enfocará a los antecedentes, definición,

importancia, usos de la evaluación del desempeño, así como, el por qué se debe evaluar y quién debe evaluar, así mismo las escalas de desempeño que existen. Y finalmente se hablará sobre la empresa privada Walmart: Restaurantes Vips su surgimiento, su visión, propuesta de valor, y estructura organizacional.

El presente trabajo pretende generar una propuesta que ayude a identificar niveles de estrés laboral en mandos medios de la empresa a fin de contribuir a generar alternativas para la reducción y control de estrés en beneficio de los empleados y la organización, y obtener un desempeño laboral óptimo y satisfactorio. Se diseñará un inventario que pretende evaluar el estrés y sus distintos comportamientos en el desarrollo organizacional que exigen funciones de nivel medio dentro de la empresa, identificando su repercusión en la evaluación del desempeño.

CAPÍTULO 1

ESTRÉS

1. Definición de Estrés

La sociedad moderna vive y se desarrolla de manera acelerada enfrentándose cada día a fuertes demandas impuestas por el medio ambiente, las cuales llevan a los individuos a cambiar su ritmo de vida, generando una serie de reacciones y estados emocionales, creando nerviosismo y desesperación, los cuales impiden la realización de tareas específicas que pueden resumirse en una palabra: estrés.

El estrés es un concepto muy amplio, ya que cada autor lo maneja de diferente manera; pero se puede decir que el estrés es un agente psicológico que afecta a millones de personas en nuestros días. La palabra estrés proviene de la palabra griega *stringere* que significa provocar tensión, ésta es una respuesta de los individuos a las diferentes situaciones que se le presenten, lo que conlleva a una serie de cambios físicos, biológicos y sociales al mismo tiempo le permite responder adecuadamente a las demandas externas.

Peiró (1992) lo refiere como un esfuerzo agotador para mantener las funciones esenciales al nivel requerido, como información que el sujeto interpreta, como amenaza de peligro o como imposibilidad de predecir el futuro.

El trastorno del estrés puede ser generado no solo por aspectos emocionales o espirituales sino por demandas de carácter social y

amenazas del entorno del individuo que requieren capacidad de adaptación y respuesta rápida frente a los problemas.

Peiró (1992) señala que el estrés es un fenómeno adaptativo de los seres humanos que contribuye, en buena medida, a su supervivencia, a un adecuado rendimiento en sus actividades y a un desempeño eficaz en muchas esferas de la vida.

Lazarus y Folkman (1980) explican que el estrés es resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado como amenazante, que desborda los recursos debido a la presencia de demandas de tareas, roles interpersonales y físicos, poniendo en peligro su bienestar, aunque existen muchas maneras de definir el estrés; la mayoría se basa en el concepto estímulo-respuesta.

1.2. Estrés Laboral

El estrés laboral se define como la sensación de incapacidad para asumir los retos que presenta la vida cotidiana, es decir, que el entorno rebasa sus posibilidades de respuesta, lo que le causa una serie de reacciones de tipo fisiológico, cognitivo y psicomotor; se relaciona con la angustia, la depresión, las inadaptaciones sociales. El estrés laboral sería aquel producido por el entorno de nuestro trabajo.

Estudiar el estrés laboral resulta significativo debido a que en el trabajo se pasa la mayor parte del tiempo y la vida, además de ser fundamental actividad para el ser humano y su desarrollo dentro de la sociedad, así

mismo satisface necesidades tanto económicas y de supervivencia, facilita y fundamenta el desarrollo de la personalidad, del bienestar y de la organización.

El estrés laboral, se puede definir como un desequilibrio percibido entre las demandas requeridas por mandos superiores y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo, el cual es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos estresores, los cuales pueden llegar a afectar la salud del trabajador.

No todos los trabajadores reaccionan de la misma forma, por lo que se puede decir que si la exigencia presentada en el trabajo es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de un determinado empleado, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos estimulantes, que le permitirán hacer progresos en el ámbito laboral y tener mayor proyección en el mismo.

Lo contrario a lo que se mencionó anteriormente ocasionaría en el trabajador un estrés debilitante de las capacidades y valoraciones personales, lo cual lo conducirían a estados de frustración o apatía al trabajo que le impedirían realizarse integralmente y obtener logros en el campo profesional.

En la actualidad existen estudios en donde se describe el comportamiento de los trabajadores frente al estrés, basándose en los tipos de personalidad, que permiten inferir acerca de la actitud o respuesta, a una

circunstancia estresante a los posibles efectos de tratar inadecuadamente la situación a la que se enfrenta el trabajador.

Peiró (1993), señala que existen en los individuos diferencias en características de personalidad, patrones de conducta y estilos cognitivos relevantes que permiten predecir las posibles consecuencias de determinados estresores del ambiente laboral, o que con motivo de éste puede afectar la salud del trabajador.

Los factores psicosociales en el trabajo representan las diferentes percepciones y experiencias del trabajador pueden ser de carácter personal, los estresores más frecuentes en el ámbito laboral, son:

- *Desempeño Profesional:* entre ellas están trabajo de alto grado de dificultad y de decisiones complejas, actividades de gran responsabilidad con funciones contradictorias, creatividad e iniciativa restringidas, cambios tecnológicos, ausencia de plan de vida laboral y amenazas de demandas laborales.
- *Dirección:* liderazgo inadecuado con una mala delegación de responsabilidades, manipulación o coacción del trabajador, una motivación deficiente y carencia de reconocimiento e incentivos además de la falta de capacitación y desarrollo del personal con remuneraciones no equitativas provocando promociones laborales aleatorias.
- *Organización y Función:* en éstas se incluyen prácticas administrativas inapropiadas, atribuciones ambiguas, conflicto de autoridad, trabajo burocrático originando una planeación deficiente poniendo un interés particular en la supervisión.

- *Tareas y Actividades:* originando cargas de trabajo excesivas, una autonomía laboral deficiente, exigencias excesivas de desempeño, rutinas de trabajo obsesivo monótonas o rutinarias.
- *Medio Ambiente de Trabajo:* condiciones físicas laborales inadecuadas con espacios físicos restringidos, riesgo físico constante acentuado por un ambiente laboral conflictivo debido menosprecio o desprecio al trabajador no solidario.

1.3. Tipos de Estrés

Cada persona puede responder de diferente manera al estrés, con base en esto podemos clasificarlo según el grado de intensidad y tiempo de efecto.

1.3.1. Con base al tiempo

- Estrés temporal: es el más común de todos los tipos de estrés, se caracteriza por presentarse en periodos de tiempo cortos, aunque puede llegar a debilitar el resultado de factores que impresionan al ser humano de manera ocasional. Algunos ejemplos de ellos serían el estrés que sufren los estudiantes ante una evaluación o entrega de algún trabajo. Se caracteriza por estados de humor cambiantes, leves padecimientos médicos, dolores musculares, de cabeza y sobre todo que ante la falta del estresor desaparece sin mayor consecuencia.

- Estrés permanente: es aquel que implica condiciones sumamente estresantes con grandes preocupaciones, puede llegar a afectar el desempeño en la vida diaria originando padecimientos médicos bastantes severos. Mucho se ha investigado acerca de la relación entre el cáncer y este tipo de estrés.

1.3.2. Con base a la intensidad

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

Wallace y Szilagyi (1980), agrupan al estrés en dos categorías:

- Estrés laboral: asociado con causas organizacionales por ejemplo prácticas administrativas, trabajo burocrático, supervisión minuciosa.
- Estrés de la vida diaria (life stress): relacionado con causas individuales y/o familiares, por ejemplo, problemas de pareja, entre hermanos, familiares, etc.

Cabe resaltar que el estrés no siempre es malo, de hecho la falta de éste puede resultar contraproducente para el individuo para desmitificar al estrés revisaremos los dos tipos o formas de estrés: estrés positivo (Eustrés) y el otro estrés negativo (Distrés).

1.3.3. Eustrés y Distrés

En el transcurso de la vida, es muy poco probable que una persona evite por completo situaciones estresantes, está expuesto a ellas en su ámbito personal, familiar y organizacional. Sabemos por las investigaciones, que demasiado estrés no es bueno, pero muy poco de ninguna manera es conveniente, el estrés en la dosis adecuada es benéfico. (Troch, 1982)

El eustrés se vive cuando el individuo interacciona con su estresor, pero mantiene su mente abierta y creativa, se manifiesta con placer, alegría, bien-estar y equilibrio, la relación con el mundo externo e interior no producen un desequilibrio orgánico, el cuerpo es capaz de enfrentarse a las situaciones e incluso obtiene sensaciones placenteras con ello, el eustrés permite experimentar el mundo como un lugar en el que cada milímetro es agradable.

El eustrés, es un estado de conciencia, en el cual el pensamiento, emoción y sensación parecen organizarse para proporcionar un efecto general de alegría, satisfacción y energía vital. En realidad las técnicas de relajación nos orientan más hacia un estado de eustrés que a una calma. El objetivo de las técnicas de relajación sería lograr actuar en el mundo sin los efectos negativos del distrés, preparándonos para una vida creativa, en la que puedan llegar a disfrutarse sin miedo de los momentos felices y afrontando con realismo otros que sucederán de forma inevitable. La creatividad facilita una vida en que los problemas tienden a resolverse, los

problemas del estrés existen para todos, unos demoran su solución y otros se enfrentan a ella.

Podemos comprender que el eustrés no solo incrementa la vitalidad, salud y energía sino que además facilita la toma de decisiones que permitirán llevar la iniciativa en el desarrollo como ser humano, permitiendo un nivel de conciencia capaz de sentir la vida como una experiencia única y valiosa.

En resumen, el eustrés es un estado en el cual se potencia el mejoramiento del nivel de conocimiento, de las ejecuciones cognitivas que provee la motivación, así mismo es indispensable para nuestro funcionamiento y para nuestro desarrollo.

En contraparte del eustrés encontramos el distrés, éste aparece cuando el individuo no puede controlar las demandas que se le presentan y sus efectos son nocivos para la salud física y mental. Además, los efectos del distrés son costosos y van a redundar en una menor productividad, va a disminuir la motivación y la capacidad física del individuo, incrementando la probabilidad de errores y accidentes. Así mismo, puede provocar como consecuencia de sus efectos retardos, ausentismo, decisiones deficientes, entre otras. (Schultz, 1985)

Podríamos definir el distrés como el estrés desagradable. Es un estrés que ocasiona un exceso de esfuerzo en relación con la carga. Va acompañado siempre de un desorden fisiológico. Pueden ser estresores: el trabajo, la familia, las enfermedades, el clima, el alcohol, el tabaco, las frustraciones, en suma centenares de estímulos internos o externos de carácter físico, químico o social.

Pose (2005) asegura que cuando las demandas del medio son excesivas, intensas y/o prolongadas, y superan la capacidad de resistencia y de adaptación del organismo de un individuo, se pasa al estado de distrés o mal estrés.

En síntesis el estrés puede ser visto como un fenómeno de adaptación en los individuos ya que depende de cada persona y de la situación que se le presente el tipo de respuesta que proporcione a su entorno y ésta le podrá beneficiar o no en su crecimiento personal y/o profesional.

Labrador (1992) establece que el estrés es una respuesta automática del organismo a cualquier cambio ambiental externo o interno; es por eso que cualquier tipo de estímulo puede funcionar como el detonante para desencadenar la serie de eventos mencionados anteriormente, que también encontramos en el medio laboral.

Según Slipack (1990) existen dos tipos de estrés:

➤ El crónico: se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones:

- 1) Ambiente laboral inadecuado
- 2) Sobrecarga de trabajo
- 3) Alteración de ritmos biológicos
- 4) Responsabilidades y decisiones muy importantes

El estrés crónico es aquél que se presenta de manera recurrente cuando una persona es sometida a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta

y mientras el individuo no evite esa problemática el estrés no desaparecerá.

➤ El estrés episódico es aquél que se presenta momentáneamente, es una situación que no se pospone por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron, un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando una persona es despedida del empleo.

1.4. Modelos de Estrés

Debido al gran interés que está generando el estrés laboral hoy en día algunos investigadores han propuesto diversos modelos, son los siguientes:

1.4.1. Modelo de ajuste entre individuo y ambiente laboral formulado

Harrison (1978) establece que la fuente del estrés se encuentra en el desequilibrio entre las necesidades o demandas del entorno y los recursos del individuo; es decir, que el entorno le está demandando más allá de lo que la capacidad del individuo es capaz de resolver derivando todo esto en la insatisfacción laboral, problemas de presión elevada.

Los elementos importantes de esta teoría son:

➤ Recursos propios con los que cuentan las personas

- Manera particular de cada quien para percibir las demandas del entorno
- Las demandas en sí mismas

1.4.2. Modelos conceptuales de respuesta

Mattenson e Ivancevich (1980) Clasificaron de forma más específica los tipos de respuesta ofrecidos por los individuos ante situaciones de estrés.

Este modelo hace hincapié en los siguientes componentes:

- Estresores: incluye los factores internos y externos
- Punto de vista de la persona ante las situaciones
- Los resultados de esos puntos de vista a nivel psicológico, fisiológico y comportamiento
- Consecuencias médicas y sobre el desempeño laboral del individuo

1.4.3. Modelo de Karasek

Karasek (1979) relaciona las exigencias y el control que podrían ejercer los trabajadores como método predictivo para identificar y modificar situaciones potenciales de estrés, Establece lo siguiente:

- Modificando las necesidades del trabajo o logrando obtener el control sobre él se podría reducir la tensión y obtener niveles de autonomía
- No puede predecir la manera en que cada persona va a reaccionar ante el estrés
- La tensión psicológica, es una función directamente proporcional de las exigencias laborales y el control sobre las situaciones se relaciona de manera inversa
- La competencia laboral aumenta a medida que se aumento el control sobre las situaciones

Además existen otros modelos a partir de los cuales cada autor pretende explicar el estrés desde enfoques distintos como son el fisiológico, psicológico, social, individual, entre otras; a continuación se explicarán los principales.

1.4.4 Modelo Bioquímico

Seyle (1926) fue el investigador que aportó los fundamentos de gran parte de la actual corriente de pensamiento e investigación en torno al estrés. Introdujo el término de estresor para referirse a un estímulo y el estrés para referirse a la respuesta. Esta respuesta la consideró, no específica a cualquier demanda planteada al organismo. Su concepto de estrés fue aplicado a fenómenos de naturaleza fisiológica, con énfasis particular en las funciones endócrinas. A este tipo de reacciones del organismo, él las llamó Síndrome General de Adaptación. Le denominó síndrome porque es un conjunto de signos y síntomas que se manifiestan de manera conjunta y son interdependientes; los llamó

general, por que las consecuencias de los estresores ejercen influencia sobre las diversas partes del organismo. Adaptación, se refiere a la estimulación de las defensas destinadas a ayudar al organismo para que se ajuste al estresor o lo afronte.

Seyle determinó que cuando un organismo enfrenta un estresor se moviliza de inmediato. La respuesta en sí misma es inespecífica con respecto al estresor esto es, que independientemente de la causa amenazante, el individuo responderá con el mismo patrón de reacciones fisiológicas (Taylor, 1999).

El Síndrome General de Adaptación consiste en tres fases: alarma, resistencia y agotamiento (Ivancevich, 1999).

Fase de Alarma: se da ante un estímulo estresante, en un primer momento, la resistencia, pero se produce una reacción automática encaminada a preparar el organismo para la acción, para la respuesta. Se produce un aumento de la frecuencia cardiaca, aumenta la coagulación de la sangre y su concentración en las zonas en las que puede ser necesaria para la acción (músculos, cerebros, corazón). También aumenta la capacidad respiratoria y se agudizan los sentidos.

Además se da por una activación del organismo destinada a obtener mayor energía para defenderse. Durante la alarma, se activa el sistema nervioso simpático. Si la amenaza es breve el Síndrome General de Adaptación no irá más allá de este estado, si por el contrario, no es efímero ni puede sobrellevarse se pasa a la segunda fase porque se va intensificando por más tiempo y aparece la fase de resistencia.

Fase de Resistencia: Aquí desaparecen los cambios iniciales y aparecen otros de carácter más específico para enfrentarse a la situación. Se alcanza un alto nivel de resistencia, de capacidad de esfuerzo frente a la situación. Cuando el estímulo es excesivamente prolongado o alcanza la gran intensidad y el individuo es incapaz de rechazarlo, eliminarlo o superarlo, y las personas dan la apariencia de normalidad pero fisiológicamente el funcionamiento interno del cuerpo es anormal. El estrés continuo causará muchos cambios neurológicos y hormonales. Dado que la capacidad de resistir el estrés es finita, llega a aparecer la fase de agotamiento.

Fase de Agotamiento: cuando la habilidad del organismo para resistir al estresor es reducida, resulta el daño. En éste se produce la derrota de todas las estrategias adaptativas para afrontar el estímulo a una progresiva extenuación de la energía que puede llevar a la enfermedad como la depresión y en ocasiones la muerte, se caracteriza por la activación del sistema nervioso parasimpático.

1.4.5 Modelo Psicosomático

Dunbar, Alexander y Grinker (1950) propusieron que las tensiones y el sobreesfuerzo que inciden en un sistema del cuerpo tienen consecuencias patológicas en otros sistemas corporales. Explicaron cómo las reacciones fisiológicas son inducidas por procesos psicológicos, y determinaron la relación existente entre ambos. En la actualidad se ha dado mayor

importancia a los factores ambientales en la aparición de la enfermedad, perdiendo influencia los factores psicodinámicos.

1.4.6 Modelo de Adaptación

Mechanic (1976) sostuvo que una situación es estresante o no, dependiendo de cuatro factores: la habilidad y la capacidad de la persona para enfrentar dificultades, las habilidades y limitaciones resultantes de las prácticas y tradiciones del grupo a que pertenece, los medios que ofrece el ambiente social a los individuos y finalmente los determinantes de dónde y cómo una persona puede utilizar esos medios.

En el modelo se sugiere que cuando la gente se siente poco preparada para afrontar una situación, puede experimentar incomodidad. Estos sentimientos pueden traducirse en carencia de conocimientos y habilidades, incertidumbre ante la situación o rasgos de índice particular como poca confianza en sí mismo.

Dimon considera que la persona tiene fallas en la adaptación cuando hay una diferencia entre demandas y capacidades, respecto a esto, Mechanic señala, que la magnitud de la diferencia determina, en parte el estrés que experimenta la persona. (Álvaro, 1992)

1.4.7 Modelo de Ambiente Social

Kahan (1964) postula que el objetivo tiene un efecto causal sobre el ambiente percibido, psicológico. Si el sujeto no puede afrontar la demanda, experimentará un desequilibrio entre la demanda y su capacidad de respuesta, con lo que aparece la experiencia de estrés.

Así mismo supone que la experiencia de estrés tiene un efecto casual sobre las respuestas inmediatas del sujeto, tales como tensión laboral, ausentismo. Además estas respuestas, si permanecen durante un largo periodo de tiempo o surgen frecuentemente, tendrán un efecto en la salud del empleado.

1.4.8. Modelo Cognitivo

Lazarus (1991) Sostiene que el estrés psicológico es una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por este como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar.

En el modelo propuesto por Lazarus (1991) la interpretación de un evento estresante es más importante que el evento en sí mismo y dado que dicha interpretación varía de individuo a individuo, las personas difieren en su sensibilidad y vulnerabilidad al estrés así como en la reacción ante éste.

Las diferencias encontradas en distintos individuos ante situaciones similares se pueden entender tomando en cuenta los procesos cognitivos que sirven como mediadores entre el estímulo (estrés) y la reacción (afrontamiento). Aún cuando Lazarus (1991) reconoce que algunas

diferencias en el entorno, afirma que esto no puede explicar la totalidad de las variaciones. Para el autor, tomando en cuenta argumentos de Lewin, lo que realmente importa es la "situación psicológica", resultado de la interacción entre el entorno y los factores del individuo.

Adicionalmente, menciona que el proceso de evaluación es necesario para poder sobrevivir, es decir, que el hombre necesita distinguir entre las situaciones que le dañan, amenazan o retan.

1.5. Fuentes del Estrés

El estrés es algo que resulta imposible evitar, no obstante, existen personas que incrementan con frecuencia su propio estrés de modo innecesario. La clave está, entre las exigencias que las personas se plantean a sí mismas o perciben de los otros, y los recursos personales disponibles para satisfacer esas demandas ello, lo convierte en una amenaza o fuente de estrés.

Existen muchas fuentes de estrés o estresores que podemos clasificar de la siguiente manera:

1. *Sucesos vitales intensos y extraordinarios:* aparece cuando se producen situaciones de cambio como separación matrimonial, despidos de trabajo, muerte de familiares próximos, entre otras.
2. *Sucesos diarios estresantes de pequeña intensidad:* pueden provocar efectos psicológicos y biológicos importantes que puedan generar acontecimientos más drásticos como la muerte de un

familiar próximo. El estrés del tráfico, presión de entrega de trabajos a tiempo y forma.

3. *Sucesos de tensión crónica mantenida*: son situaciones capaces de generar estrés durante períodos de tiempos largos. Estos estresores son de una elevada intensidad, similares a los acontecimientos vitales, y por tanto su presencia es repetida y duradera, asimilándose en este caso a los sucesos diarios estresores. Esta combinación de intensidad y duración elevadas hace que los efectos de estos sucesos sean los más importantes.

Estresores del ambiente físico. En éste tipo de estresores se incluyen aquellos estímulos ambientales que producen una respuesta de estrés, como son:

1. La iluminación: no es lo mismo trabajar en turno nocturno que en el diurno.
2. El ruido: trabajar con alarmas continuamente, puede afectar no sólo el oído, sino al desempeño del trabajo, satisfacción, productividad entre otros.
3. Ambientes contaminados: la percepción de los riesgos, puede producir mayor ansiedad en el empleado, repercutiendo en el rendimiento y el bienestar psicológico.
4. La temperatura: puede afectar el estado emocional del empleado de tal modo que aumente su irritabilidad y afecta su nivel de motivación tanto con el frío y el calor dentro de la empresa.

5. Peso: en los empleados que han de trabajar en almacenes cargando y descargando mercancía, el cansancio puede duplicarse.

Estresores individuales: Este tipo de estresores están asociados al papel que el individuo desempeña o a las tareas que tiene que cumplir en las organizaciones. Algunos de estos estresores se encuentran:

1. Rol conflictivo: se presenta cuando existe discrepancia entre las exigencias del puesto o entre éste y las convicciones o valores personales del individuo. Se dice que los roles conflictivos pueden ser objetivos cuando dos o más personas están dando órdenes contradictorias al empleado o, subjetivos cuando el conflictivo proviene de los requisitos formales del rol y los propios deseos, metas o valores del individuo.
2. Ambigüedad de rol: se define como la discrepancia percibida entre la información necesaria para desempeñar el rol y la información disponible, cuando esta última es inferior a la primera. Incluye falta de información relacionada con las expectativas que configuran el rol, insuficiente información acerca de los métodos, conductas y medios adecuados para satisfacer las expectativas de rol y la forma como debe emplearse y falta de información sobre las consecuencias asociadas al cumplimiento o no de las distintas expectativas de rol.
3. Sobrecarga de trabajo: es el grado de movilización de energía y capacidad mental, que el empleado pone en juego para desempeñar su trabajo

4. Complejidad de la tarea: ocurre cuando no se controla la tarea, es decir, cuando las actividades a realizar no se adecuan a nuestros conocimientos y habilidades.
5. Responsabilidad relacionada con la tarea: cualquier tipo de responsabilidad, ya sea por recursos humanos o por recursos materiales puede ser considerada como una carga para el individuo.
6. Evaluación del rendimiento: es debido a que a pocos individuos les agrada que los evalúe otra persona, ya que es difícil aceptar la opinión ajena sobre la propia capacidad y potencia.
7. Estresores relacionados al desarrollo de la carrera: se refieren aquellos aspectos de la interacción del individuo con el medio organizacional, que influyen en la percepción sobre la calidad del progreso en su carrera.
8. Estresores relacionados al desarrollo de la carrera: se refieren aquellos aspectos de la interacción del individuo con el medio organizacional, que influyen la percepción sobre la calidad del progreso en su carrera.

Estresores grupales: La efectividad de una organización está influenciada por la naturaleza de las relaciones entre los miembros del grupo. Así mismo, el grupo ejerce influencias sobre el individuo alterando sus preocupaciones, preferencias, actitudes, valores y creencias.

1. Falta de cohesión: se refiere al cercanía entre los miembros de un grupo, es decir, la tendencia a mantenerse unidos. Para algunos individuos el formar parte de un grupo cohesivo es en extremo

importante, por lo que su ausencia puede originar baja en la moral, desempeño pobre y cambios fisiológicos.

2. Apoyo inadecuado del grupo: se considera como un recurso con el que cuenta un individuo que está haciendo frente a una situación de estrés. La falta de recursos es en si es una situación de estrés. La falta de recursos es en si es una fuente de estrés, pero en todos los empleados valoran o prefieren el apoyo grupal; mientras que para otras personas el contar con el apoyo del grupo puede no reducir su estrés, para otros puede significar un alivio potencial.
3. Conflicto intra e intergrupalo: son aquellos que surgen dentro de un mismo grupo; pueden ser causados por los conflictos de rol, conflictos en torno a la solución de algún problema y a los conflictos debido a la misma interacción del grupo.

Estresores de la organización: Los estresores más importantes que aparecen en la organización son los siguientes:

1. Clima organizacional: las organizaciones difieren en las actitudes y conductas que producen en sus empleados. La interacción de personas, estructuras políticas y metas genera una atmósfera o clima, ésta puede afectar a la gente de diferente manera.
2. Estructura organizacional: se refiere al lugar que ocupa el individuo dentro de la organización. Se ha encontrado que las jerarquías que tienen poco que aportar o ejercen un bajo control sobre su trabajo experimentan mayor estrés en comparación con aquellos que tienen responsabilidad y control sobre las características de su trabajo.

3. Cambio organizacional: la gente, en términos generales, se resiste al cambio organizacional pues prefiere las situaciones familiares que le permiten obrar con espontaneidad. El cambio en el ambiente laboral les produce incertidumbre.
4. Lugar de trabajo: es el espacio personal que se ocupa dentro del área de trabajo, supone un lugar significativo para el empleado
5. Tecnología: se refiere a las formas en que la organización transforma los recursos y otros insumos en productos deseables.
6. Liderazgo: un líder ejerce un impacto significativo sobre las actividades del trabajo, el clima y el grupo.
7. Jornada de trabajo excesiva: produce desgaste físico y mental e impide al empleado hacer frente a las situaciones estresantes, y por tanto al final de la jornada, el empleado se encontrará más agotado y su capacidad física y mental puede verse disminuida.
8. Promoción y desarrollo profesional: si las aspiraciones profesionales no corresponden con la realidad por falta de valoración de méritos, se puede generar una profunda frustración apareciendo el estrés.

1.6. Efectos del Estrés Laboral

El estrés laboral repercute sobre la vida personal y sobre el rendimiento y la calidad del trabajo. Cuando el trabajador vuelve a casa después de su jornada laboral lleva consigo toda la tensión acumulada y todo ello repercute en su familia. Esa persona se quejará continuamente de su trabajo y dirigirá su insatisfacción, lamentos y agresividad en el cónyuge y/o hijos, apareciendo el riesgo de crisis y ruptura del matrimonio.

El individuo afectado por el estrés laboral es incapaz de desarrollar su rol familiar, disminuye su atención y dedicación hacia su familia, alejándose que es una forma de protección hacia ellos, aunque realmente es porque no quiere revivir los problemas del trabajo. El efecto de reprimir sus sentimientos modificará su personalidad en sentido negativo, tanto para sí mismo como para la relación con los demás, sufriendo una falta de comunicación a todos los niveles.

Respecto al trabajo, el resultado más evidente será una disminución del rendimiento, menor motivación, mayor frustración e insatisfacción y desilusión, predominando una actitud pasiva y de no participación.

Las situaciones a las que nos enfrentamos diariamente pueden ser, como se explicó, fuentes potenciales de estrés. Muchas de estas situaciones se desarrollan en ambientes laborales, donde el individuo pasa gran parte del tiempo.

El estrés, según las investigaciones realizadas, tiene consecuencias en la salud del individuo, en su satisfacción laboral, en la identidad en el propio trabajo y como consecuencias tiene implicaciones en su desempeño.

1.7. Manejo del Estrés Laboral

La mejor técnica para evitar caer en situaciones estresantes es evitar todo aquello que nos conlleva a desequilibrios emocionales o laborales con el fin de prevenir los efectos ocasionados por el estrés.

La forma en que cada individuo y en general la sociedad responde ante el estrés, identifica la complejidad del fenómeno y la necesidad de plantear ante sus efectos estrategias de confrontación en las diversas instancias (Santos, 2004).

Un primer paso para enfrentarlo, es comenzando por la necesidad de cambiar los estilos de vida rutinarios e incorporar nuevos hábitos, que muchas veces son muy sencillos para dar solución a importantes problemas de salud física y mental originados por el estrés, sin embargo, estos hábitos deben realizarse de manera recurrente para obtener buenos resultados.

El tratamiento del estrés laboral deberá ser preventivo y lograrse ejerciendo acciones necesarias para modificar los procesos causales utilizando criterios organizacionales y personales. (Villalobos, 1999).

Hay un viejo adagio que dice: "más vale prevenir que lamentar", por lo que es mejor afrontar con valor día a día aquellas situaciones que nos generan estrés en el área laboral para evitar caer en el círculo vicioso originado por el estrés y evitar sufrir efectos que esté desencadenada en los individuos.

La prevención y atención del estrés laboral constituyen un gran reto, los criterios para contrarrestarlo deberán ser organizacionales y personales. Los médicos de salud en el trabajo y profesionales afines, deben vigilar a sus pacientes y cuando sea posible, a toda la organización con objeto de manejar el estrés en forma efectiva, aunque la participación del equipo de salud para efectuar cambios sustanciales con frecuencia es más difícil, pues

los gerentes con frecuencia buscan resolver el problema de los empleados en forma individual, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los empleados.

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

En el plano personal una recomendación muy importante consiste en no ser duro con uno mismo, no creer que se tenga la obligación de resolver la crisis solo, estar abiertos a la posibilidad de contactar a un especialista que nos ayude, que nos dé pautas por dónde seguir.

En la actualidad, es esencial la participación de las organizaciones y empleados, con objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando el desarrollo de sus empleados, para aumentar su productividad, los rendimientos, la satisfacción en el trabajo y desde luego la salud de sus empleados.

Las nuevas tendencias en la administración de los recursos humanos y fuerza de trabajo, contemplan cambios importantes en los esquemas tradicionales de estilos de dirección, jerarquías, participación y procesos internos de comunicación de las organizaciones productivas tendientes a

favorecer un clima organizacional; que propicie el desarrollo, superación y buen desempeño de sus empleados.

La susceptibilidad de los empleados es un factor importante a considerar y por ello, en poblaciones o grupos de trabajadores expuestos en forma colectiva a factores causales de estrés, existe un extenso campo de investigación en materia de acciones para la prevención de las enfermedades. Es necesario realizar nuevos estudios en materia de estrés laboral que permitan identificar con precisión el grado de participación de los factores generadores de estrés.

En relación al tratamiento individual es evidente que el manejo del trabajador expuesto a los factores generadores de estrés, deberá invariablemente realizarse de manera integral, identificando con la mayor precisión posible los factores causales particulares propios de cada caso, buscando actuar sobre ellos, para eliminarlos o por lo menos abatirlos al máximo, pues de otra manera la intervención y el trabajo del médico y del personal de salud involucrado, estará lamentablemente restringida a los alcances del tratamiento sobre el estrés.

En el siguiente capítulo se hablará acerca de que es una organización, como se compone y los tipos de organización que existen y encontramos en nuestro entorno.

CAPÍTULO 2

ORGANIZACIÓN

2.1. ¿Qué es la organización?

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sociológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho incluso que es conveniente establecer manuales de organización y de operación en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán en forma mas eficiente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos los quién deben realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que pudieran ocasionar los manuales en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, el término "organización" del griego Organón, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo es prácticamente utilizado

en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, entre otros) para referirse, por una parte, a una entidad (por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización gubernamental y no gubernamental) y por otra, a una actividad (como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar); por tanto, requiere de un concepto que pueda ser aplicado a cada uno de éstos casos por separado y/o a ambos al mismo tiempo, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de éste término según el contexto en el que se utilice.

La "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas y, en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito". (Ferrell, 2004, p.214)

La organización se entiende como una entidad colectiva, es decir, un grupo de personas que tienen ciertos fines y objetivos comunes. Estos objetivos comunes se conseguirán por medio de la realización de diferentes funciones que realizarán los miembros de la organización. Por supuesto este trabajo ha de tener una coordinación lógica y racional para que se compenetren las distintas partes y poder llegar así a la meta deseada. No todas las entidades colectivas son organizaciones, por ejemplo no se consideraría organización a una reunión de un grupo de amigos.

Analizando la definición vemos que habla de un sistema social complejo y abierto, el primer término hace referencia al sistema de trabajadores, puestos, jerarquías que realmente es un entramado bastante complejo. El segundo término, abierto, hace referencia a la posibilidad de poder relacionarse con el entorno. Toda organización debe tener un sistema político donde asentar sus bases, creencias, modo de trabajo.

“La organización es una estructura organizacional y que es el conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización; es lo mismo que formato o diseño organizacional. Son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.” (Chiavenato, 2006, p.167)

2.2. Tipos de Organización

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Considero que los principales tipos de organizaciones clasificados según sus objetivos, estructura y características principales se dividen en: organizaciones según sus fines, organizaciones según su formalidad y organizaciones según su grado de centralización.

1. Organizaciones según sus Fines. El principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Éstas se dividen en:

- Organizaciones con fines de lucro: Su principal fin es generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o accionistas.
- Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), son ejemplos de este tipo de organizaciones. (Chiavenato, 2006, p.160)

2. Organizaciones según su Formalidad.

2.1. Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo (Hitt, 2006, p.234).

Según Chiavenato (2006), la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Los propósitos de una empresa formal es permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa, eliminar duplicidad de trabajo, asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de

sus tareas. Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- *Organización Lineal*: "Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones." (Chiavenato, 2006,p.154)

- *Organización Funcional*: "Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff." (Chiavenato, 2006, p.156)

▪ *Organización Línea-Staff:* "El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio a escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados." (Chiavenato, 2006, p.158)

2.2 Organizaciones Informales: "Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización". (Hitt, 2006, p.237)

Según Hitt, Black y Porter (2006), aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalidad.

3. Organizaciones Según su Grado de Centralización. Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

3.1 Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la

toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda, son ejemplos de este tipo de organización. (Ferrel, 2004)

3.2 Organizaciones Descentralizadas: “En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad”. (Ferrel, 2004, p.251)

Así mismo, Hitt, Black y Porter mencionan que a menudo se cree que la formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, consideran que la informalización y descentralización son como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada.

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

Existen dos tipos de sistemas:

- Sistema Abierto: Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o

propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía y materia.

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- Entradas: Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

- Procesamiento: Transforma las entradas en salidas o resultados

- Salidas: Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.

- Retroalimentación: Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

- Sistema Cerrado: Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista. No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto. Todo sistema depende en alguna medida del ambiente. La Organización como sistema abierto es antigua.

Herbert Spencer (2004, p.90) afirma que un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- Crecimiento: El hecho de hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.
- Su vida tiene mayor duración en comparación con la de sus componentes.
- Porque en ambos casos la creciente integración va paralela a una creciente heterogeneidad.

Así mismo el factor humano toma parte importante en la organización ya que influye en que su desempeño laboral sea bajo y le produzca sintomatología tanto física como psicológica llamado estrés laboral.

Además se trata de analizar el papel que juega el factor humano dentro de las organizaciones y como se relaciona con el estrés laboral, ya que esto involucra el ambiente en donde está laborando.

2.3. Introducción del Factor Humano

Como factores internos se pueden ver los relativos a las características de las personas: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de actitudes, de emociones, de valores, etc.

Entre los factores externos se encuentran los consecuentes de las características organizacionales tales como sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc. Además se pueden incluir las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo los cambios en la tecnología utilizada por la

organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo empleados por la organización, las condiciones ambientales, entre otras.

2.4. ¿Qué es el factor humano?

El concepto de "hombre", desde el punto de vista de los recursos humanos, ha evolucionado en el contexto empresarial a medida de las empresas, por lo tanto, la gestión ha cambiado. Centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, éstos son: personal, recursos humanos, capital humano y talento humano.

Según el Aristos (1987), estos se definen como:

- Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.
- Recursos humanos: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.
- Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.
- Talento humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Pierre Louart (1994) plantea que el concepto de personal revela una cultura que percibe a las personas como individuos que solo existen en colectividad impersonal. Cada cual es portador de la energía necesaria para realizar las tareas que forman el contenido de su puesto. El puesto es lo más importante, las personas sirven al puesto. Además define a los recursos humanos como el reconocimiento del valor económico de la persona como más allá de los límites de su puesto de trabajo. La persona deja de ser considerada como un servidor del puesto para ser percibida como una fuente de valor económico en sí misma.

En general se puede decir que el recurso humano lo forman las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional. Además de estos conceptos que definen cómo es visto el hombre en las organizaciones, existen otros más generales.

Aquí entra el concepto de fuerza de trabajo, que es la capacidad humana de trabajar, esto es, el conjunto de energías musculares, nerviosas y mentales, que permite a los humanos producir bienes y riquezas. La fuerza de trabajo es el elemento activo de la producción, la que crea y pone en movimiento a los medios de producción. El trabajo es el intermediario entre el grupo social humano y la naturaleza en la que vive. Mediante su actividad sobre el medio natural, la especie humana transforma la naturaleza y la adapta a sus necesidades, humanizándola. La organización social de la fuerza de trabajo varía de un modo de producción a otro según la forma de propiedad sobre los medios de producción existentes en cada sistema.

Cuando se habla de mano de obra se refiere al conjunto de los recursos humanos de los que dispone una empresa para llevar a cabo sus actividades productivas.

2.5. Características del Factor Humano

El factor humano tiene varias características que lo distinguen de los otros factores productivos y lo ubican por encima de los demás.

- Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, entre otras.; son parte del patrimonio personal.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

- Los recursos humanos en la actualidad son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

2.5.1. Tipos de trabajadores

Como resultado de la influencia sobre la estructura de calificación de la clase obrera, de los factores sociopolíticos y técnico-organizativos se mantiene una gran distancia en los niveles de calificación de los distintos destacamentos de la clase obrera. Por los niveles de calificación se pueden distinguir cuatro grupos fundamentales de obreros:

- Altamente calificados con predominio del trabajo mental
- Altamente calificados con predominio del trabajo físico
- Semi-calificados
- No calificados

Existen algunas tendencias en la actualidad a la hora de utilizar estos tipos de trabajadores en las organizaciones.

La administración de las personas va a constituir la clave de la competitividad en este siglo. Los retos que confrontan las empresas en cuanto a las exigencias individuales son cada vez mayores. Uno de los factores que ha provocado este cambio fue el desarrollo progresivo de las nuevas tecnologías. La administración de recursos humanos se ve inmersa en este asunto y debe adecuarse rápidamente y ajustar cada una de sus áreas acorde a las nuevas necesidades que el surgimiento de las nuevas tecnologías impone y de esta forma estar en completa concordancia con

las oportunidades del entorno, las estrategias empresariales y las características peculiares de la empresa.

Las organizaciones son grupos de personas que se relacionan para intentar alcanzar al menos uno o varios objetivos compartidos. En una definición tan simple y genérica ya aparece con claridad el valor del factor humano evidenciándose su importancia para la obtención de los resultados (objetivos) pretendidos en proyectos que han de ser llevados a cabo por la organización. (Dessler1994, p.144)

2.6 Importancia del Factor Humano en la Organización

Las claves del éxito de las empresas en la nueva economía son la capacidad de adaptación a los cambios, la rapidez y la innovación permanente. Para conseguirlo es fundamental la confianza en las personas, a las cuales se debe tratar como fines en sí mismas, no como medios de producción.

Las empresas, y las organizaciones en general, están cambiando sus procesos de toma de decisiones: antes la iniciativa partía de un grupo muy reducido; ahora las decisiones se adoptan de una manera mucho más participativa, aprovechando la iniciativa, la opinión, de todo el personal de la empresa. Es por eso que se considera primordial la inclusión de los trabajadores en los problemas de la empresa, ya que la intervención de cualquier trabajador, por poco importante que parezca, puede resolver un problema existente.

En este nuevo siglo, donde las nuevas aperturas económicas y las nuevas alianzas se manifiestan en pro del logro de la conquista de nuevos mercados y en donde el sector empresarial debe desempeñar un rol determinante a fin de satisfacer la demanda de las necesidades que los consumidores exigen, el factor humano ha ocupado un papel primordial en las organizaciones.

Por supuesto, es necesario contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan para ser competitivos, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la empresa, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana en nuestros días.

Hoy más que nunca se debe estar atentos al rol que se debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona. Saber utilizar además, de forma eficiente, todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones, manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las organizaciones, todo aquello que ha originado el desarrollo tecnológico, la exigencia de la calidad, competitividad y el logro y cumplimiento de un mejoramiento continuo, como estar atentos ante los cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, a fin de que de esa manera se pueda responder a la misión y visión que se ha establecido, y orientar el

comportamiento de los individuos de tal forma que logren la máxima calidad y productividad.

El factor humano en los tiempos actuales se puede considerar como el recurso más importante que posee la organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia.

Los trabajadores son la razón de ser de una empresa, ocupan o deben ocupar el lugar central en las organizaciones. Mediante una buena gestión de los recursos humanos, las organizaciones logran sus objetivos. La calidad del equipo humano es clave para alcanzar el éxito de la empresa y la contratación y retención del personal tiene que ser un objetivo básico de cualquier organización.

Por ende las empresas, antes de preocuparse por tener o ganar clientes, deben centrarse en tener las mejores personas y aprovechar su capacidad. Para conseguirlo hace falta que el personal esté motivado y satisfecho.

CAPÍTULO 3

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.1 Antecedentes

La evaluación del desempeño surge en EE.UU., en la década de 1920-1930, momento en el que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permitiera justificar una política retributiva que se relaciona con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa. En España, este sistema se extiende a partir de la década de los ochenta, si bien en la actualidad se sigue implantando en numerosas empresas.

No obstante, cualquier persona que trabaja en una empresa siempre ha sido evaluada por su superior, aunque de una forma informal. Por lo tanto, dado que la experiencia demuestra que esa valoración se realiza inevitablemente y puede repercutir en promociones, incentivos o gratificaciones, etc., la tendencia dentro del mundo empresarial lleva a formalizar la evaluación de los empleados. (Cummings y Schwab, 2001,p.124)

La evaluación de desempeño es un tema constante y corriente en nuestra vida personal; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar los diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas las que dan vida a la organización y constituyen la misma.

Las organizaciones hoy en día se preocupan en evaluar el desempeño de los empleados. En épocas pasadas la estabilidad era muy buena, la evaluación del desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues ésta era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el jefe inmediato cedió el lugar a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirven en ella. (Chiavenato, 2005, p.197)

2.3. Definición de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato, 2005)

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación

se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. (Gómez Mejía, 1995)

La evaluación del desempeño del personal es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar al personal, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación no sólo hacen saber al personal cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del personal es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento. La percepción de las tareas por el personal debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

3.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las

habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñarse. Por otro lado, el desempeño en el cargo es función de todas estas variables que lo condicionan. (Arias Galicia, 1995, p.639)

De igual forma es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. (Muñoz, 2000, p.230).

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño pretende lograr los siguientes objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento
- Promociones

- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Auto- perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal como transferencias y gastos

3.4. Usos de la Evaluación del Desempeño

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar al personal cómo se están desempeñando en su puesto y así proponer los cambios necesarios de comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

La evaluación del desempeño del personal, indicará si la selección y la capacitación han sido adecuadas mediante las actividades de las personas,

para en caso de ser necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, así mismo, es útil para identificar personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

3.5. ¿Por que se debe evaluar el desempeño?

La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento como las actitudes, habilidades o los conocimientos.
- La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los trabajadores respecto a su desempeño.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (2001, p.342), refiere que "Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad."

Beneficios para el individuo:

- ❖ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- ❖ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades
- ❖ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento)
- ❖ Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol

- ❖ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa
- ❖ Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores
- ❖ Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas
- ❖ Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican
- ❖ Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones

Beneficios para el jefe:

El jefe tiene la oportunidad de:

- ❖ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad
- ❖ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos
- ❖ Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste
- ❖ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje

Beneficios para la empresa:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- ❖ Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias
- ❖ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo
- ❖ Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos
- ❖ Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución
- ❖ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio

3.6. ¿Quién debe evaluar?

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y permite intercambiar ideas para lograr la concordancia entre empleado y supervisor. La evaluación debe mostrar al empleado lo que las personas piensan del trabajo y la contribución a la organización. (Keith Davis, 1994, p.558)

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado responsabilidad de autoevaluar con libertad el desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al jefe inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al supervisor y al empleado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación del desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación. En algunas organizaciones el proceso de evaluación está centralizado en una comisión, el órgano de Administración de Recursos Humanos centraliza el proceso de evaluación. A continuación se mencionarán las más sobresalientes alternativas:

- ❖ Auto evaluación del desempeño: sería ideal que cada persona evaluase su propio desempeño tomando en cuenta como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño, con la ayuda del supervisor. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros fijados dependiendo del trabajo.
- ❖ El gerente: en la mayoría de las organizaciones depende del gerente, la responsabilidad de la línea de desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En las organizaciones, el gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de recursos humanos que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación.

- ❖ El empleado y el gerente: si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El gerente sirve como guía y orientación, mientras que el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente; el gerente da todos los recursos al empleado (orientación, información, equipamiento, metas, entre otras) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente; es un intercambio en que contribuye para obtener resultados.
- ❖ Equipo de trabajo: se evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.
- ❖ Evaluación de 360°: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En esta evaluación participan el jefe, los colegas, los empleados, los clientes externos e internos, en fin todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada a este modo recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus componentes.

3.7. Escalas de la Evaluación del Desempeño

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchas escalas para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores. Las escalas son:

- Método de la Escala Gráfica de Calificaciones: enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas, para evaluar al empleado se elige una calificación que describe mejor su grado de desempeño dependiendo de la característica.
- Método de clasificación alterna: ordenar a los empleados desde el mejor hasta el bajo, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificar todos
- Método de comparación de pares: es clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles y señalar cual de los dos empleados es el mejor del par, para cada una de las características
- Distribución Forzada: es clasificar usando una curva, es decir, se establecen porcentajes predefinidos de empleados clasificados por diversas categorías de desempeño.
- Método del incidente crítico: llevar un registro de ejemplos conductas laborales del empleado, buenas o indeseables, y después repasarlas con el empleado en fechas establecidas con anterioridad.
- Método de Administración por Objetivos: implica establecer metas mensurables específicas con cada empleado, y después revisar en forma periódica el avance conseguido. (Dessler,2001, p.323)

El desempeño de una organización depende mucho del personal. Para que pueda establecerse la contribución de cada individuo a la organización es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos. Un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los trabajadores en el nivel de desempeño que se espera de ellos, de manera que acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible las mejoras, en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción del personal que se tome de manera correctiva.

El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad del método aplicado. Pueden usarse diversos métodos, pero el éxito de cualquiera requiere el desarrollo de habilidades que poseen la mayoría de los individuos sin entrenamiento especial. Por lo tanto, es esencial que el programa de capacitación de toda empresa, incluya enseñanza y práctica en la dirección y aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño.

CAPÍTULO 4
WALMART MÉXICO Y CENTROAMÉRICA: VIPS
UNA PROPUESTA

4.1. Antecedentes Generales

Walmart México y Centroamérica

Una Historia de valor y compromiso

FUNDACIÓN WALMART MÉXICO Y CENTROAMERICA fue reconocida en el año 2007.

La empresa mexicana más sustentable de América Latina.

- La mejor empresa mexicana para el desarrollo de líderes en América, Europa y Asia.
- Empresa socialmente responsable por séptimo año consecutivo
- La mayor creadora de empleos en México
- Con 2.1 millones de asociados en el mundo.

Su creador fue Sam Walton.

Actualmente cuenta con:

- Una estructura orgánica muy completa.
- Está establecida en 6 países dentro de trescientos y ochenta y cuatro unidades
- Al mes de abril del 2011, existen 225,022 asociados.
- 1065 asociados con discapacidad trabajan en esta empresa
- Su estructura está integrada en diversos niveles
 - Presidente

- Vicepresidentes
- Directivos
- Gerentes
- Operativos

Sam Walton inicio su carrera de autoservicio en el año de 1950, con la tienda Walton s 5/10 en Bentoville, Arkansas en Estados Unidos manejando como principio la mentalidad de “el cliente siempre tiene la razón”.

Parte del éxito de Sam fue reconocer que el negocio dependía de los asociados y por compartir con ellos sus ideas y experiencias, para alcanzar los objetivos de la empresa. Siempre actuó en forma integra y fundó Walmart con una sólida base de valores que actualmente están vigentes.

Sam Walton abrió su primera tienda Walmart en Rogers, Arkansas en 1962; e introdujo un sistema de grande éxito para el comercio minorista que impactaría la forma de adquisición de los productos a millones de personas en el mundo.

La clave de su éxito entre otros servicios fue la innovación, reemplazó las cajas de cobro en el mostrador, por una línea de cajas a la salida de la tienda ofreció promociones especiales, tiendas limpias, un adecuado servicio y atención a los clientes.

Así como un trato justo a los asociados al hacerlos partícipes de las utilidades obtenidas.

Sam Walton inició su carrera en ventas al menudeo en 1940 como Gerente de la tienda J.C. Penny.

Hace 54 años, desde sus orígenes como Aurrerá, Walmart de México tuvo una visión clara y diferenciadora del comercio detallista, su historia es una secuencia de innovaciones, aprendizajes, riesgos y aciertos que comenzó con sus fundadores con los hermanos Arango comerciantes extraordinarios que construyeron una empresa profesional, trajeron talento a la organización y crearon gran parte de sus cimientos.

Ellos fundamentalmente bajo el liderazgo del hermano mayor Jerónimo Arango, fueron responsables de una revolución con el comercio detallista en México, que, con los formatos pioneros Aurrerá y Bodega Aurrerá buscó lo mismo que buscan hoy mejorar la calidad de vida de los mexicanos.

Un día lunes 01 de diciembre de 1958, en la esquina de Bolívar y Chimalpopoca se inauguraba una tienda que era un establecimiento de autoservicio que vendía principalmente prendas de vestir a precios de descuento al que en poco tiempo se sumó una gran variedad de artículos que se llamaba "Central de Ropa", pero pronto adoptó un nombre definitivo e inesperado que "prendió" de inmediato entre la gente; AURRERÁ "Adelante" en lengua vasca. En 1970 los hermanos Arango contaban ya con 21 sucursales.

La tienda de autoservicio en su concepción actual tiene fecha de nacimiento del 09 de octubre de 1917. AURRERÁ – CIFRA EN MÉXICO Los hermanos Jerónimo, Plácido y Manuel Arango revolucionaron la forma de vender y cambiaron los hábitos de compra, al crear el concepto de tiendas de autoservicio, en las que ofrecían artículos domésticos y ropa a precios más bajos. Aurrerá se presenta con la propuesta de descuentos,

autoservicio y surtido. Y en 1958 se inaugura la primera tienda Aurrerá en las calles de Bolívar y de Chimalpopoca.

En 1969, la compañía fue incorporada como Walmart Stores con una operación de 18 tiendas.

La llegada de Walmart Stores representó el impulso expansivo que requería Cifra S. A de C. V. para aventurarse en plazas del interior de la República donde el potencial crecimiento de los mercados no estaba en duda. Desde aquel entonces había plazas que estaban esperando que pudieran llegar empresas como Aurrerá.

Se empezaron a crear otras regionales y algunas organizaciones que iban ocupando el espacio donde Aurrerá no competía, por eso era urgente llegar a las plazas mayores de la República para multiplicar el negocio.

En 1970, ocurrieron tres sucesos importantes para Walmart

- Primer Cedis (Centro de Distribución)
- Primeras oficinas generales, en Bentoville
- Las acciones de Walmart se comercializaron

De alguna manera eso es lo que a logrado Walmart y eso ha beneficiando a mucha gente.

En 1981 Walmart, tenía 330 tiendas y 27 mil asociados con ventas de 1.600 millones de dolares en Estados Unidos.

Walmart Stores a la alianza con Aurrerá- Cifra en México le siguió una notable expansión en Canadá, Argentina y China, fue David Glass que tuvo

la visión global que permitió a Walmart en una forma que pocos esperaban. Fue Glass quien sacó a Walmart de la parte central de Estados Unidos y la hizo una empresa global, convirtiéndola en una de las corporaciones más grandes del mundo con rivalidad con titanes corporativos. Fue Glass quien convirtió a Walmart en una de las máquinas de crecimiento más grande de todos los tiempos y fue Glass quien trajo a Walmart Stores a México para dar junto con Cifra S.A de C.V. un nuevo y espectacular giro a la revolución que habían iniciado 33 años antes los hermanos Arango en todos los aspectos relacionados con la actividad comercial.

Aurrerá Cifra en México

Entre 1960 a 1970 se inauguraba e inician operaciones Suburbia y Bodega Aurrerá.

En 1976 el primer Centro de Distribución en México. En 1978 el primer restaurante El Portón.

En 1990, los años de internacionalización, en 1991 firmó convenio con Cifra del 50%; propietarios de las tiendas Aurrerá de México para abrir Sam's Club en México, Sam's Club fuera de Estados Unidos.

En 1991 se crea la división internacional de Walmart Stores y se firma un convenio de asociados con Cifra. Como resultado de esta integración nace el primer Sam's Club en México.

En 1993 inicia operaciones Walmart Supercenter.

En 1994 se incorporan a la asociación Suburbia Vips, y Distribuidora Cifra Walmart S.A. De C.V.

En 1997 Walmart compra la mayoría de las acciones y adquiere el control de la empresa. En el año 2000 cambia el nombre de Cifra a Walmart de México.

En el año 2001 los almacenes Aurrerá son convertidos a Walmart Supercenter y Bodegas Aurrerá en el 2004 Walmart de México es el mayor empleador privado en el país con 694 unidades en 73 ciudades a nivel nacional en 31 entidades de la República Mexicana.

Fusión

La fusión de Cifra Aurrerá con Walmart Stores potenció ese objetivo a partir de las experiencias previas de cada empresa. La conjunción de esa fusión nace con Walmart de México.

En su trayectoria el negocio se transformó de una tienda a casi mil doscientas y de un formato a siete tras su presencia inicial en una sola ciudad. Hoy se ha expandido por 177 e incluso a incursionado en los servicios financieros a través del recién fundado Banco Walmart de México. Existen ciento setenta mil asociados y accionistas.

Walmart México ha logrado conquistar el lugar que hoy ocupa.

Fusionando lo mejor de los mundos, en 1991 marca el inicio de una nueva etapa tanto para Walmart como para Cifra y con ello surge el primer

antecedente de lo que hoy es Walmart para llevar a más lugares su programa "precios bajos todos los días".

En el año 2000 cambia el nombre de Cifra a Walmart México.

En el 2001 los almacenes Aurrera son convertidos a Walmart Supercenter y Bodegas Aurrera.

En Marzo del 2003 se creó Fundación Walmart de México con el objetivo de impulsar la alimentación a comunidades marginadas a través de proyectos productivos que mejoran su ingreso y calidad de vida.

Se concentran acciones en tres ejes: promoción de una alimentación sustentable, apoyo a desastres naturales y actividades de voluntariado para beneficiar y mejorar la calida de vida de cientos y miles de familias mexicanas.

En el año 2004 surge el concepto de Mi bodega Aurrerá. En el 2007 se inaugura el Banco Walmart Adelante. Se formaliza la iniciativa de sustentabilidad en México.

Walmart, es la compañía detallista más grande del mundo.

A fines del año 2005, contaba con 3.856 unidades en Estados Unidos y más de 2.285 en otros países de los cuales el 34% se ubica en México.

Las ventas anuales de la empresa en el mundo, ascienden a más de 312 mil millones de dólares.

En el año 2008 nace Bodega Aurrera Express. Walmart México celebra sus 50 aniversario. En el año 2010 surge Walmart México y Centroamérica para mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica (Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica).

Para una organización, la cultura representa todas aquellas formas de comportamiento que se derivan de las actitudes, creencias y valores de su gente. En el caso de Walmart, la esencia de su cultura se aprecia por la manera en la que se trata a cada asociado, la manera de atender a los clientes y por la forma en que se maneja el negocio.

Una vez que se es parte de la compañía, se le invita a que viva y comunique los valores esenciales de la cultura Walmart México y Centroamérica ¿Qué se necesita para transmitirla? Creer en ella, predicarla y practicarla. Todos deben ser ejemplo de la Cultura Walmart, porque sólo así se podrá convertir a la empresa en el mejor lugar para trabajar.

Sam Walton estableció y operó Walmart con base en tres principios básicos, que la ha hecho exitosa a través de los años y que son parte de la manera diaria de dirigir un negocio. Estos principios básicos son: Respeto por el Individuo, Servicio al Cliente y Búsqueda de la Excelencia. En ellos se fundamentan todas las políticas y decisiones por las que funciona la compañía.

Principios Básicos: la Integridad es la base de la cultura Walmart y se fundamenta en tres principios:

- Respeto por el Individuo: Significa trabajar en un ambiente tolerante y digno con igualdad de oportunidades. Compartir

información, escuchar y promover el desarrollo de nuestros asociados, son ejemplos de respeto.

- Servicio al Cliente: Es ofrecer mercancía de calidad, variedad de productos y precios bajos todos los días. El servicio es la esencia de nuestro negocio.
- Búsqueda de la excelencia: Implica innovar, mejorar continuamente e ir un paso adelante en todo lo que hacemos para superar las expectativas de nuestros clientes y socios.

En el año 2010 Walmart se internacionalizó fusionándose con 5 países de Centroamérica, convirtiéndose en Walmart México y Centroamérica“ Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica”; Aurrerá mantiene operaciones en Canadá, Inglaterra, Brasil, Argentina, China, La India, Japón, Chile, Costa Rica, y recientemente con 13 países de África.

Walmart está dividido en los siguientes formatos:

- Bodega Aurrerá
- Mi Bodega Aurrerá
- Mi Bodega Aurrerá Express
- Restaurantes Vips
- Sam´s Club
- Suburbia
- Superama
- Banco Walmart
- Supercenter

4.2. Visión de Walmart México y Centroamérica

Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica.

4.3 Propuesta de Valor Walmart México y Centroamérica

Ofrecer a nuestros clientes y socios, mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días.

4.4. Antecedentes de VIPS

Imagen 4.1



La visión operadora VIPS: Ser la mejor opción en restaurantes – cafeterías en México.

Misión Operadora VIPS: Ofrecer alimentos de la mayor calidad a precio justo en un ambiente familiar.

Garantías VIPS:

Asegurar de manera permanente e integra el cumplimiento de los estándares de calidad en alimentos, servicio, imagen e higiene que los haga diferentes a la competencia.

1. Rapidez: si tu platillo no te lo servimos en 12 minutos VIPS, paga tu cuenta
2. Abasto: Si solicitas algún platillo de nuestro menú y no lo tenemos, VIPS paga tu cuenta
3. Platillos como en la foto: si el platillo no sale como en la foto VIPS, paga tu cuenta
4. Personalización: "Si el jefe en turno no pasa a tu mesa a verificar el servicio por lo menos una vez, VIPS paga tu cuenta
5. Los niños son primer Amiguito: si en la mesa no eres el primero a quien se le toma la orden y no te entregamos primero tu platillo, VIPS paga tu cuenta.

Seguridad: Para Operadora VIPS, los asociados son el recurso más valioso de la organización, por lo que sean definido algunas normas generales de seguridad que pretenden evitar que los asociados sufran accidentes.

Brigadas y Códigos de Emergencia

Comunicación, Evaluación y desarrollo

Bono de Asociados por Resultados

Operadora Vips inició sus operaciones el 6 de Agosto de 1964, con la inauguración de su primer restaurante Vips Lomas, al norte de la Ciudad de México, la demanda del público requirió la apertura de nuevas unidades.

VIPS es la cadena de restaurantes más grande en México, que se distingue por su servicio, calidad y precios.

Aquí se agrupan además de VIPS los restaurantes El Portón, La Finca, Ragazzi ofreciendo comida internacional.

En 1964, se abrió el primer restaurante VIPS y al cierre del 2005, ya se tenía 298 unidades, con 18 mil 855 asociados.

Bajo el concepto de "VIP" Very Important Person, nació Vips en 1964 en Lomas de Sotelo, considerando los dueños de Aurrerá para dar un servicio a su clientela y ofrecerles un lugar agradable para tomar alimentos, antes o después de efectuar sus compras.

La Operadora Vips, como parte de Walmart México y Centroamérica comparte con las demás operadoras la misma filosofía y los mismos pilares para ser una empresa de desarrollo y éxito.

El éxito fue inmediato, la demanda del público requirió la apertura de nuevas unidades. Así que en diciembre de 1966 se abren las puertas de Vips Insurgentes y en julio de 1967 se inaugura Vips Niza.

A partir de la década de los setenta se construyeron locales especiales y acondicionaron otros, como el Vips de la calle de Madero en 1977, sobre un edificio Porfiriano, y el Vips de Coyoacán que va acorde al entorno

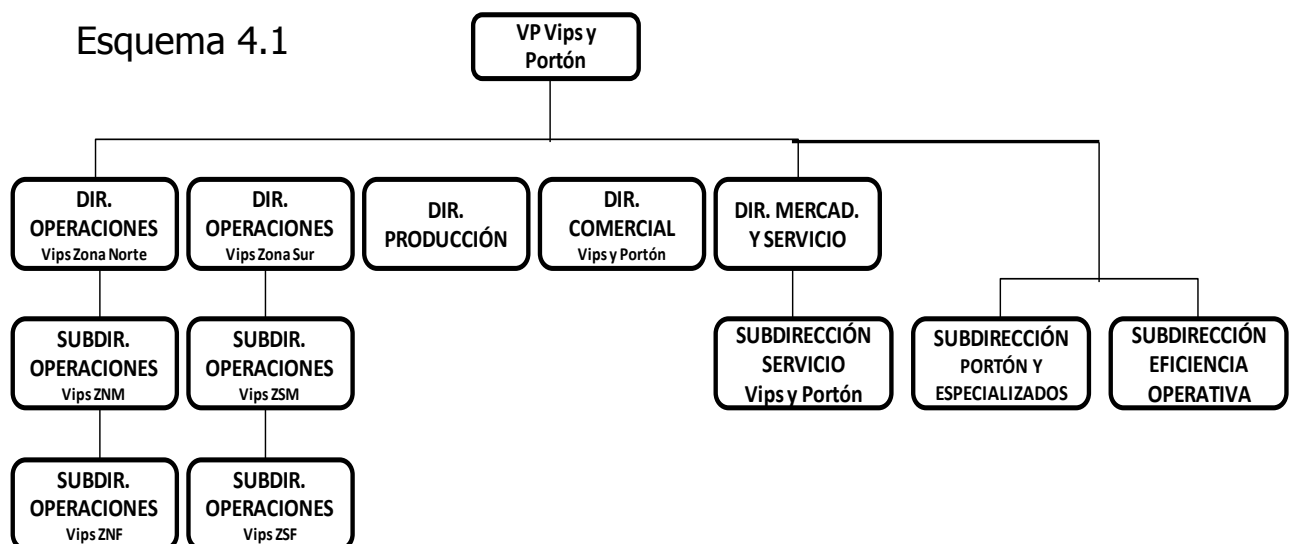
inaugurado en 1979. Todos los restaurantes fueron diseñados con un distintivo color naranja en sus interiores. Vips Acapulco fue la primera apertura fuera del Distrito Federal hecha en 1974.

En 1994, al fusionarse con Walmart Stores, Vips fue una notable aportación de la cadena mexicana Aurrerá a la experiencia de su socio, que no manejaba restaurantes. En 2007, sus ventas representaron el 2.6 % de las ventas totales de Walmart México.

A partir de entonces y con más de 365 restaurantes abiertos, en más de 63 ciudades alrededor de la República Mexicana, Vips ha formado parte de la historia comercial de México, siendo lugar de reunión de familias, gente de negocios, amigos, etc.

La Visión de la Operadora Vips es ser la mejor opción en restaurantes-cafeterías en México. Y la misión Vips es ofrecer alimentos de la mayor calidad a precio justo en un ambiente familiar.

4.5. Estructura Organizacional



Dentro de la estructura organizacional, los mandos medios son la piedra angular de la organización ya que ocupan una posición clave en el sistema de trabajo, porque a ellos les corresponde planificar, ejecutar y controlar a los equipos; deben canalizar la estrategia, asumir los objetivos y conseguir que los equipos lleven a cabo un desempeño orientado a las metas. Así mismo, son los que más conflictos tienen, asociados al desarrollo de su función, por lo que están muy expuestos al **estrés organizacional**.

Los factores que hacen a un responsable conseguir los mejores resultados de su equipo, son los siguientes:

1. El perfil del mando medio es alguien que conoce muy bien su área de actividad, negocio, proceso operativo. Este conocimiento es el que le permite mejorar procesos existentes e incorporar procedimientos ya probados.

2. El mando medio debe ser líder, debe influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común de un equipo. Deberá realizar su ascensión a la cima sabiendo satisfacer las legítimas necesidades de las personas. Para ello, deberá saber escuchar y valorar las opiniones de su equipo, y será fundamental tener la suficiente sensibilidad para identificar a las personas bajo su mando. Esto no significa darles a las personas todo lo que quieran, sino ser capaz de hacerles evolucionar como personas y como profesionales. Además, tener habilidades organizativas, de planificación, y control de los procesos para facilitar la labor de los integrantes del equipo. Un gran líder

con visión pero sin procesos, puede hacer que su equipo se desmotive ante el desorden y la no coordinación. Coordinar no consiste solamente en "hacer hacer". El proceso de delegación tiene las siguientes fases:

- a. Definir el trabajo.
- b. Planificar.
- c. Asignar la tarea a la persona adecuada.
- d. Comunicar a cada integrante cual es la imagen del trabajo una vez acabado.
- e. Establecer un plazo.
- f. Comunicar los medios que tendrá para realizar el trabajo.
- g. Establecer un procedimiento de supervisión.

3. Debe de comprometerse con el desarrollo del sentido de equipo y, además, deberá saber en qué situación en cuanto a madurez, conocimientos y compromiso, se encuentren los integrantes del equipo, para desarrollar la respuesta directiva adecuada. No podrán nunca ser dirigidas de la misma forma a personas con poca experiencia en el puesto, o un equipo con mucha experiencia. En el primer caso, las necesidades de seguimiento y de estructuración de las tareas y funciones serán mucho más fuertes, mientras que en el segundo la preocupación del directivo será la de mantener la cohesión, y la motivación interna centrándose más en la supervisión del resultado que en la ejecución de la tarea.

4. Solamente con asociados comprometidos se pueden obtener resultados que generen mayor valor empresarial. El compromiso debe estar basado en una doble identificación y coincidencia entre los valores corporativos y los valores personales. El mando medio debe sentirse identificado con lo que su empresa representa para él, y para los que trabajan en ella y para la sociedad, y especialmente con los valores que encarna. Al igual la aportación del mando intermedio deberá constituir una generación de valor que el mercado pueda apreciar. El desempeño laboral debe ir focalizado hacia el mercado y a la satisfacción del cliente.

En conclusión, la verdadera fortaleza del mando medio reside en su interior, en su auto-confianza y en su capacidad de visualizar la cima y organizar los esfuerzos hasta ella. La visión compartida fundamentada en los valores ayudará a cohesionar a los equipos y a articular el compromiso. Al final, el esfuerzo y la superación habrán sido indispensables para el éxito.

Los mandos medios de dicha empresa hacen referencia en sus pláticas a elementos estresores de sobrecarga de trabajo en términos cuantitativos y a la falta de control sobre ésta. Una sobrecarga de actividades en tiempos determinados, que es descrita como <<puntas de trabajo>> en las que se encuentran con bastante frecuencia, y sobre lo que no tienen ningún control, esto depende de la forma de organización del trabajo de la empresa.

Millar y Camp (1985), la consideran como un ambiente conductivo que favorece el comportamiento emprendedor de los administradores. Los mandos medios lo perciben, lo aprovechan para descubrir y crear

iniciativas emprendedoras a través de actividades que determinan comportamiento emprendedor.

Teniendo el apoyo de la alta gerencia para que los mandos medios manifiesten su comportamiento emprendedor, estos son considerados por varios autores, como grandes campeones para concretizar actividades innovadoras. Esto debe considerarse, al desarrollar las funciones genéricas que desempeñan los mandos medios se describen en el perfil de puestos permitiendo seleccionar al personal adecuado al que se está describiendo y no contratar a un personal que no rinda lo que debe dentro del puesto o de la misma empresa, así como saber acerca de las competencias con que debe contar el candidato a ocupar.

Los Gerentes ejecutivos, que son los mandos medios tienen como descripción general el dirigir y administrar los recursos humanos, materiales y financieros, a través de la implantación de planes de negocio y acciones de venta de productos alimenticios de acuerdo a las políticas generales de la empresa, buscando la excelencia en el servicio y el desarrollo de los asociados, con el fin de mantener una buena imagen e incrementar clientes y utilidades para las unidades y para la organización. Todos los gerentes tienen como responsabilidad el tener una excelente comunicación con el resto de su personal a cargo.

En el siguiente capítulo se darán a conocer los resultados de la aplicación del inventario que se les brindó a los candidatos.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

5.1. Resultados

En el presente trabajo se utilizó el método estadístico el cual consiste en medir las características de la información, para resumir los valores individuales y analizar datos con el fin de extraer la máxima información, por lo que a continuación se definen conceptos que se utilizaron para el análisis del trabajo.

El análisis estadístico de Pearson se refiere a una correlación técnica con una dispersión para medir la fuerza de la asociación entre dos variables; y la prueba de "T" Student tiene como objetivo determinar si existe una diferencia estadísticamente significativa en el promedio de una variable de escala de acuerdo a las categorías de una variable categórica y si la existe definir cuál de las medias es mayor.

La escala en que se basa los resultados son los siguientes:

Tabla 5.1 Sexo Femenino

Nº Sujeto	Estrés	Toma Desiciones	Trabajo Equipo	Resolución Problemas	Comunicación	Planeacion	Liderazgo
1	3.8	2	2.3	2	2	1	1.5
2	4	3.2	4	3.4	4	3.5	4
3	3.5	3	4	3	4	3	3
4	3.6	3.5	3	2.6	3	4	4
5	4	3	3	4	2	3	3

Totales media 3.8 2.9 3.3 3 3 2.9 3.1
desviación 0.23 0.56 0.73 0.76 1.00 1.14 1.02

En primera instancia se explicarán los resultados del sexo femenino.

1. Sujeto uno, puede observarse que cuenta con un estrés medio y en cuanto al comportamiento organizacional toma de decisiones es bajo, trabajo en equipo es bajo, resolución de problemas es bajo, comunicación es bajo, en planeación es bajo y en el liderazgo no tiene estrés. En resumen dicho sujeto presenta niveles de estrés bajos y es de llamar la atención en el desempeño que ellos realizan en la empresa en donde se encuentran y en dicha tabla se muestra el comportamiento de trabajo en equipo y liderazgo no lo tienen.
2. El sujeto dos tiene un estrés alto y con un comportamiento organizacional toma de decisiones medio, el trabajo de equipo es medio, resolución de problemas es medio a alto, comunicación se encuentra que es medio, planeación se muestra medio a alto, en cuanto al liderazgo se encuentra alto, en síntesis el sujeto muestra niveles de estrés medios como se puede mostrar en los comportamientos de toma de decisiones y resolución problemas.
3. El sujeto tres cuenta con un estrés medio a alto y su comportamiento organizacional toma de decisiones se encuentra medio, trabajo en equipo es alto, resolución de problemas se encuentra medio, comunicación se encuentra medio, planeación es medio, liderazgo es medio, esto quiere decir que el sujeto niveles de estrés significativos por cual se tiene que seguir para que en un futuro no tenga dificultades en su salud.
4. El sujeto cuatro cuenta con un estrés algo, en el comportamiento toma de decisiones es medio, trabajo en equipo medio, resolución de problemas es bajo, comunicación bajo, planeación es alto, liderazgo

es alto; dicho sujeto se refleja que uno de los comportamientos resolución de problemas.

5. El quinto sujeto cuenta con un estrés alto, en el comportamiento toma de decisiones es medio, trabajo en equipo medio, resolución de problemas es alto, comunicación es bajo, planeación es medio y liderazgo es medio.

Tabla 5.2 Sexo Masculino

N° de sujeto	Estrés	Toma Decisiones	Trabajo Equipo	Resolución Problemas	Comunicación	Planeacion	Liderazgo	
1	1	2	2	3.6	3	2	1	
2	2	2	2	1	3	3	2	
3	3	4	4	4	3	3	3	
4	2	3	2	2.5	1	2.9	1	
5	2.6	3	2	2	2	4	1	
Totales	media	2.1	2.8	2.4	2.6	2.4	3.0	1.6
	desviación	0.8	0.8	0.89	1.21	0.89	0.71	0.89

Los resultados del sexo masculino.

1. En el sujeto uno puede observarse que no cuenta con estrés y en cuanto al comportamiento organizacional toma de decisiones es bajo, trabajo en equipo es bajo, resolución de problemas es medio a alto, comunicación es medio, en planeación es bajo y en el liderazgo ni tiene estrés. En síntesis dicho sujeto presenta niveles de estrés bajos y es de llamar la atención en el desempeño que ellos realizan en la empresa en donde se encuentran y en dicha tabla se muestra el comportamiento de trabajo en equipo y liderazgo no lo tiene.

2. El sujeto dos cuenta con un estrés bajo, en el comportamiento organizacional toma de decisiones es bajo, trabajo en equipo es bajo, resolución de problemas no lo tiene, comunicación es medio, planeación es medio, en el liderazgo es bajo; dicho sujeto no cuenta con niveles de estrés significativos, al igual, no cuenta con el comportamiento de resolución de problemas.
3. El sujeto tres cuenta con un estrés medio, en el comportamiento de toma de decisiones es alto, trabajo en equipo es alto, resolución de problemas es alto, comunicación es alto, planeación y liderazgo.
4. El sujeto cuatro tiene un estrés bajo, en el comportamiento de toma de decisiones es medio, trabajo en equipo es bajo, resolución de problemas es bajo, comunicación no lo tiene, planeación es bajo, liderazgo no lo tiene.
5. El quinto sujeto muestra estrés bajo en el comportamiento organizacional de toma de decisiones es bajo, trabajo en equipo es bajo, resolución de problemas es bajo, comunicación es bajo, planeación alto, liderazgo no lo tiene.

El inventario es una serie de escalas que permiten entre varios aspectos del evento complejo. La aplicación del inventario de estrés a mandos medios de Walmart Restaurantes Vips, se llevó a cabo en las respectivas oficinas de los Gerentes; las que contaban con buena iluminación, ventilación y buen ambiente de trabajo. Los gerentes se mostraron cooperativos en todo momento.

Un mes antes de la aplicación se les explicó el objetivo de la investigación, solicitándoles su participación y todos estuvieron de acuerdo.

El tiempo promedio para contestar el inventario, fue de 30 minutos en su mayoría. Excepto dos gerentes que tardaron aproximadamente 45 minutos.

La muestra circunstancialmente quedó conformada por cinco hombres y cinco mujeres. Fue significativo, pero no influyó en los resultados, por qué no se consideró originalmente la variable sexo en el objetivo de la investigación; no obstante, se aprovechó la presencia de ambos sexos, comparamos grados de estrés.

El inventario de estrés y comportamientos organizacionales, que originalmente constaba de 63 preguntas evaluando áreas: físicas, emocionales y sociales, quedó finalmente compuesto de 40 preguntas con las mismas áreas.

Para la depuración se le solicitó a diez expertos psicólogos organizacionales con experiencia en la iniciativa privada, que analizaran si los reactivos evaluaban el estrés positivo y negativo en el ámbito laboral, en las áreas físicas, emocionales y sociales. La validez hace referencia a la capacidad de un instrumento de medición para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. De esta forma, un instrumento de medida es válido si realmente mide aquello que pretende medir, se sustentó en la validez de contenido que es el grado en que la medición representa al concepto medido, se determina antes de la aplicación del instrumento mediante el juicio de expertos. Su finalidad es garantizar que el inventario constituye una muestra adecuada y representativa del contenido que éste pretende evaluar. Primero: Identificación de los jueces. Segundo: Revisión de los reactivos por parte de jueces expertos.

Se analizó a través del método estadístico Pearson que consiste en analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón, arroja resultados los cuales se muestran en la tabla uno.

Los comportamientos organizacionales analizados son: Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo, Resolución de Problemas, Comunicación, Planeación, Liderazgo. Se realizó una relación entre el estrés y los comportamientos organizacionales como se desempeñan en sus funciones y donde se reflejó la relación entre el estrés trabajo en equipo, estrés liderazgo fue considerable reflejado. A su vez se considero conocer la relación que existe entre los hombres y las mujeres, se reflejo que existe una relación importante, pero no significativa.

Las mujeres cuentan con un grado de estrés moderado a alto, principalmente en trabajo en equipo y liderazgo a diferencia de los hombres habrá que considerarlo en un futuro puede influir que obtengan este nivel de estrés a diferencia de los hombres.

En cuanto a la relación que hay una entre el estrés con el comportamiento organizacional: liderazgo se encuentra un alto grado estrés esto quiere decir se tiene dificultad para guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma, establecer y mantener la cohesión de grupo, necesaria para conseguir los objetivos fijados de las actividades, así mismo la relación entre el estrés y el comportamiento en trabajo en equipo es alto ya que se le dificulta realizar tareas y resolver problemas formando parte de un grupo estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común encima de los intereses individuales,

compartiendo recursos e información. Éste estrés puede ser por factores externos tales como la familia tengan que cuidar hijos, la casa, el esposo, entre otros.

Cada comportamiento organizacional, fue evaluado a partir de los siguientes reactivos. El número indica el reactivo del inventario.

- Servicio:

Trabajo en Equipo: 19, 21, 25, 29

Planeación: 20, 27, 26, 37

Resolución de Problemas: 31, 32, 33, 34

- Excelencia

Liderazgo 21, 24, 40

Toma de Decisiones: 23, 30, 36

- Respeto

Comunicación: 18, 19, 21, 22, 27, 29, 31

Cabe mencionar que no se llevó a cabo la aplicación de la evaluación de desempeño ya que por políticas de la empresa no pudo ser aplicado por ser información confidencial, por tal motivo no se identificó una relación objetiva entre el estrés y el desempeño.

Lo único que se permitió fue conocer el formato de evaluación del desempeño que la empresa utiliza, que dicho sea de paso, nos pareció muy

complejo por lo que la sugerencia sería rediseñar el formato de la evaluación de desempeño que maneja; agregando comportamientos objetivos y que los asociados tengan conocimiento de los reactivos, que entiendan qué se les va a evaluar, sin perder la objetividad; se le retroalimente sobre sus áreas de oportunidad, así como llevar un seguimiento. También se sugiere, que de ser posible, se utilice para ese rediseño, el método de Administración por Objetivos, que implica establecer metas específicas con cada empleado, y posteriormente revisar en forma periódica el avance conseguido para que se observe el cambio en las actividades que realiza diariamente.

En síntesis aprovechando el nivel moderado de estrés de los Gerentes Ejecutivos de VIPS, lo ideal sería cuidar las variables que pueden incrementarlo, debido a que si no se maneja adecuadamente el estrés puede traer consigo desde una serie de efectos tales como: una disminución del rendimiento, menor motivación para realizar las actividades, disminución de la atención y dedicación a sus actividades en el ámbito laboral; hasta enfermedades graves y/o en niveles muy altos de incapacidad total o la muerte.

CONCLUSIONES

La sociedad moderna vive y se desarrolla de manera acelerada enfrentándose cada día a fuertes demandas impuestas por el medio ambiente, las cuales llevan a los individuos a cambiar su ritmo de vida, generando una serie de reacciones y estados emocionales, creando nerviosismo y desesperación, llegando a impedir la realización de tareas específicas que pueden resumirse en una palabra: estrés, que proviene de la palabra griega *stringere* que significa provocar tensión.

El estrés laboral resulta importante, debido a que el tiempo que se le asignan al trabajo hace que éste ocupe un papel importante en el trabajo ya que se pasa la mayor parte del tiempo y la vida, además de ello el trabajo presenta una actividad importante para el ser humano y su desarrollo dentro de la sociedad, así mismo satisface necesidades tanto económicas y de supervivencia, facilita y fundamenta el desarrollo de la personalidad, del bienestar y de la organización.

Cada persona puede responder de diferente manera al estrés, con base en ello podemos clasificarlo según el grado de intensidad, tiempo de efecto. El eustrés es un estado en el cual se potencia el mejoramiento del nivel de conocimiento, de las ejecuciones cognitivas que provee la motivación, así mismo es indispensable para nuestro funcionamiento y para nuestro desarrollo. En contraparte del eustrés encontramos el distrés, éste aparece cuando el individuo no puede controlar las demandas que se le presentan y sus efectos son nocivos para la salud física y mental. Además,

los efectos del estrés son costosos y van a redundar en una menor productividad, va a disminuir la motivación y la capacidad física del empleado, incrementando la probabilidad de errores y accidentes. Así mismo, puede provocar como consecuencia de sus efectos, ausentismo y decisiones deficientes, entre otras.

La prevención y atención del estrés laboral constituyen un gran reto, los criterios, para contrarrestarlo deben ser en apoyo de los trabajadores. Los médicos de salud en el trabajo y profesionales afines, deben vigilar a los trabajadores y cuando sea posible a toda la organización con objeto de manejar el estrés en forma efectiva, aunque la participación del equipo de salud para efectuar cambios sustanciales con frecuencia es más difícil, pues los gerentes con frecuencia buscan resolver el problema de los empleados en forma individual, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica de la empresa y el bienestar de los empleados.

La organización es la acción y el efecto de articular y hacer operativos con un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto. Los diferentes tipos de organización clasificados según sus objetivos, estructura, características principales, su formalidad y su grado de centralización. Igualmente el papel que juega el factor humano dentro las organizaciones y la forma en cómo afecta el estrés laboral, ya que involucra el ambiente, donde está laborando.

Del mismo modo los trabajadores deben tener presente que cuando reconozcan un tipo de estrés a pesar de que sea el eustrés, que no le

pueda afectar demasiado, ya que si llega a un nivel mayor puede convertirse en el estrés, y que si no pide ayuda a tiempo puede llegar a perjudicar la salud y esto contribuye a disminuir su desempeño dentro de la organización.

Su repercusión se evidenciará en la evaluación del desempeño que es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado responsabilidad de autoevaluar con libertad el desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al jefe inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al supervisor y al empleado en la

evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación del desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación. En algunas organizaciones el proceso de evaluación está centralizado en una comisión, el órgano de Administración de Recursos Humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación.

El propósito de la presente investigación, fue generar una propuesta que ayude a diseñar alternativas que permitan reducir y controlar el estrés y evaluar los distintos comportamientos en el desarrollo organizacional que exigen en funciones de nivel medio de la organización.

Cabe mencionar que dicho en trabajo no se llevó a cabo la aplicación de la evaluación del desempeño por motivos de políticas de la empresa que es la confidencialidad.

Los resultados que se señalan en la tabla número uno con base en la aplicación del inventario que mide el estrés y comportamientos organizacionales, muestra que las mujeres cuentan con un grado de estrés moderado a alto, a diferencia de los hombres que cuentan con estrés bajo. Las mujeres por ser más responsables en las actividades que realizan tanto en el ámbito laboral como el personal pueden influir que obtengan este nivel de estrés a diferencia de los hombres que su nivel de estrés es bajo, no hay que dejarlo de lado pero si considerarlo en un futuro. En cuanto a la relación que hay entre el estrés con el comportamiento organizacional: liderazgo se encuentra un alto grado estrés esto quiere decir que se tiene dificultad para guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la

consecución de la misma, establecer y mantener la cohesión de grupo, necesaria para conseguir los objetivos fijados de las actividades, así mismo la relación entre el estrés y el comportamiento en trabajo en equipo es alto ya que se le dificulta realizar tareas y resolver problemas formando parte de un grupo estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común encima de los intereses individuales, compartiendo recursos e información.

Así mismo se recomienda a quien continúe con dicha investigación, se cerciore de obtener la descripción de puestos ya que es la parte fundamental para conocer las funciones genéricas y específicas de cada uno de los puestos en este caso en los mandos medios con que cuenta la empresa y así mismo con la evaluación de desempeño que manejan para que a su vez se puedan tener resultados óptimos y dar alternativas de tratamiento acerca del estrés.

Por tal motivo, es conveniente proponer a la empresa el cambio o rediseño del formato de evaluación del desempeño para obtener mejores resultados y mayor confiabilidad para el asociado y que el modo de calificar sea más práctico, por lo que se implementaría el método por objetivos, pero que sea cuantificable.

Mencionar que en la hipótesis que se planteó no se encontró relación entre el estrés y el desempeño laboral en los mandos medios, ya que por políticas de la empresa en una de ellas por confidencialidad no se permitió la aplicación de la evaluación del desempeño que se utiliza, así como, brindar las facilidades por parte de la empresa, pero cabe resaltar que únicamente nos proporcionaron el formato de la evaluación en blanco y

que sobre éste se manejan los criterios conocidos como comportamientos de éxitos.

Sobre lo que se suscitó durante la investigación se conocieron varias situaciones, tales como se origina los temas que se explicaron en el presente trabajo, así como se llevó un cambio de último momento de empresa de gobierno a una empresa privada ya que en la primera por termino de relación de trabajo ya no se realizó la investigación como desde un inicio se tenía planteado.

BIBLIOGRAFÍA

Arias G., F. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Barba S., M. (1998) *Estrés Laboral*. México: Tesis. UNAM FES-I

Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato I. 2006. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7^{ma} Ed) México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Ferrel O.C., Hirt G., Ramos L. 2004. *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante 8* (4^{ta}). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Hitt M., Black S, Porter L. 2006. *Administración* (9^{NA}). México: Pearson Educación de

Ivancevich, J y Matteson, M. (1989). *Estrés y Trabajo*. México: Trillas

Lazarus R. y Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. España. Barcelona Ediciones Martínez Roca S.A.

Marin C. y Fernández L. (2001) *Estrés: entenderlo es manejarlo*. México: Ed. Ediciones universidad Católica de Chile.

Peiró, J. M., Salvador, A. (1992). *Desencadenantes del Estrés Laboral*. España: Editorial UDEMA S. A.

Peiró, J. M., Salvador, A. (1993). *Control Del Estrés Laboral*. España: Editorial UDEMA S. A.

Pierre, L. (1994). *Gestión de recursos humanos*, México: Ed. Gestión.

Pose, G. (2005). *Estrés En La Evaluación Institucional*. Extraído el 05 de abril, 2010, de <http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345577>

Shultz, D. (1985). *Psicología Industrial*. México: Mc. Graw Hill.

Taylor, S. (1999). *Health psychology*. México: Mc. Graw Hill.

Troch, A. (1982). *El stress y la personalidad*. España: Herder.

Vargas T, R. (1997). *La Psicología en la Seguridad Industrial*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2010 de <http://www.monografias.com>

ANEXOS

Anexo 1

Instrumento se diseñó para medir el estrés:



UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INSTRUCCIONES: A continuación encontrarás un listado de frases que están directamente relacionados con tu trabajo, lee con cuidado cada una y después elija la opción de respuesta que consideres más acertada con una "X".

1. Durante el día se siente cansado

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

2. Se desanima fácilmente

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

3. Siente la necesidad de descansar

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

4. Está satisfecho con su vida

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

5. Está preocupado

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

6. Le da lo mismo terminar o no el trabajo que está realizando

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

7. Siente que su trabajo le exige mucho

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

8. Trabaja bajo presión

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
9. Se siente con el apoyo de familiares y amigos
- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
10. Nota tensión en el cuello, hombros y nuca
- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
11. Cuenta con tiempo libre
- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
12. Está irritable y de mal humor
- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
13. Rinde en su trabajo cotidiano
- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
14. Realiza actividad física periódicamente
- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
15. Dedicar tiempo a sí mismo
- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
16. Suele fumar o beber bebidas embriagantes cuando está presionado
- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
17. Cuenta con el apoyo de su jefe cuando lo requiere
- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
18. Padece de dolores de cabeza
- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
19. Escucha a su equipo de trabajo
- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca
20. Expresa sus puntos de vista con su equipo de trabajo

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

21. Tiene habilidad para reconocer factores de riesgo potenciales en mi ámbito laboral

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

22. Se identifica con su organización y mantiene una actitud responsable.

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

23. Delega responsabilidades cuidadosamente a los demás

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

24. Establece relaciones empáticas y solidarias con su jefe inmediato, sus compañeros del trabajo y su equipo de trabajo

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

25. Colabora las respuestas con otros

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

26. Toma iniciativa para mejorar el escenario laboral

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

27. Participa y opina en reuniones para la toma de decisiones

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

28. Se le dificulta realizar tareas colectivas

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

29. Se siente presionado cuando realiza estrategias de planeación y organización en su equipo de trabajo

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

30. Se le dificulta opinar sobre el desempeño de su equipo de trabajo

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

31. Reconoce las acciones de sus subordinados

a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

32. Le es fácil adaptarse a situaciones cambiantes

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

33. Durante el día se siente con ánimo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

34. Se siente lleno de alegría

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

35. Se siente descansado

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

36. Se siente tranquilo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

37. Siente que está realizando un trabajo que le gusta

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

38. Se siente relajado

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

39. Se preocupa por no representar bien a su empresa en todos los niveles

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

40. Se angustia al tener que relacionarse con mandos gerenciales

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

41. Le es difícil tener que relacionarse con su demás compañeros

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

42. Se enoja para tener que tomar decisiones importantes

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

43. Se excede en las horas de trabajo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

44. Se preocupa por llegar tarde al trabajo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

45. Disfruta estar con su familia

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

46. Se siente enfermo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

47. Cumple con sus propósitos y metas

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

48. Se adapta fácilmente a nuevas situaciones y métodos

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

49. Confía en sus compañeros de trabajo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

50. Cuenta con el apoyo de su jefe cuando tiene dificultada al realizar actividades

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

51. Le resulta complicado tener que explicar a sus subordinados detalladamente sus tareas

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

52. Se le complica tener que resolver diferentes problemas al mismo tiempo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

53. Le enfurece tener limitaciones en el tiempo para llevar a cabo su trabajo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

54. Organiza adecuadamente el tiempo para realizar tareas que le demanda su trabajo.

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

55. En su trabajo hace cosas bastante variadas e interesantes

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

56. En su área de trabajo se expresa libre y sinceramente

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

Anexo 2

Instrumento diseñado para medir el estrés:



UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INSTRUCCIONES: A continuación encontrarás un listado de frases que están directamente relacionados con tu trabajo, lee con cuidado cada una y después elija la opción de respuesta que consideres más acertada con una "X".

1. Durante el día me siento cansado
 - a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
2. Me desanimo fácilmente con las actividades que realizo en mi trabajo
 - a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
3. Siento la necesidad de descansar
 - a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
4. Estoy satisfecho con mi vida
 - a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
5. Estoy preocupado cuando no se resuelve el trabajo a tiempo
 - a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
6. Me da lo mismo terminar o no el trabajo que estoy realizando
 - a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
7. Siento que mi trabajo me exige mucho
 - a) Siempre
 - b) Casi Siempre
 - c) Casi Nunca
 - d) Nunca
8. Trabajo bajo presión

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca
9. Cuento con el apoyo de familiares y amigos
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca
10. Siento tensión en el cuello, hombros y nuca
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca
11. Cuento con tiempo libre
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca
12. Me siento irritable y de mal humor
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca
13. Rindo en mi trabajo cotidiano
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca
14. Realizo actividad física
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca
15. Dedico tiempo a mi mismo
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca
16. Suelo fumar o beber bebidas embriagantes cuando estoy presionado
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca
17. Padezco de dolores de cabeza
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca
18. Escucho a mi equipo de trabajo
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca
19. Expreso mis puntos de vista con mi equipo de trabajo
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca

20. Tengo la habilidad para reconocer factores de riesgo potenciales en mi ámbito laboral

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca

21. Delego responsabilidades cuidadosamente a los demás

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

22. Establezco relaciones empáticas y solidarias con mi jefe inmediato, mis compañeros de trabajo y mi equipo de trabajo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

23. Tomo la iniciativa para mejorar el escenario laboral

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

24. Participo y opino en reuniones para la toma de decisiones

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

25. Se me dificulta realizar tareas colectivas

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

26. Me siento presionado cuando realizo estrategias de planeación y organización en mi equipo de trabajo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

27. Reconozco las acciones de mi subordinados

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

28. Me siento lleno de alegría

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

29. Siento que estoy realizando un trabajo que me gusta

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca

30. Me preocupa el no representar bien a mi empresa en todos los niveles

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

31. Me es difícil tener que relacionarse con mis demás compañeros

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca

32. Me enoja tener que tomar decisiones importantes

- a) Casi Siempre b) Muchas Veces c) Pocas veces d) Casi Nunca

33. Me excedo en las horas de trabajo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

34. Me preocupa llegar tarde al trabajo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

35. Disfruto estar con mi familia

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

36. Me adapto fácilmente a nuevas situaciones y métodos

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

37. Confío en mis compañeros de trabajo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

38. Cuento con el apoyo de mi jefe cuando tengo la dificultad al realizar

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

39. Me resulta complicado tener que resolver diferentes problemas al mismo tiempo

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

40. Se me complica tener que resolver diferentes problemas al mismo tiempo.

- a) Siempre b) Casi Siempre C) Casi Nunca d) Nunca

Por su colaboración gracias !

ANEXO 3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

GERENCIA

NOMBRE:	DEPARTAMENTO:
No. ASOCIADO:	PERIODO DE:
SUELDO ACTUAL:	NUEVO SUELDO:

TIPO DE EVALUACIÓN

30 DÍAS
 90 DÍAS
 ANIVERSARIO
 PROMOCIÓN
 MERITO
 OTRO

INSTRUCCIONES GENERALES: 1. Calificar los 3 comportamientos de éxito (SECCIÓN I); y los conceptos de la SECCIÓN II (Objetivos Específicos). 2. Obtén la Calificación Final como se indica en este formato. 3. Escribe la Calificación Final en la siguiente columna en el nivel que corresponda.	Indicar Calificación Final															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: center;">1.00 a 1.99</td> <td style="width: 40%; text-align: center;">NO SATISFACTORIO</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">2.00 a 2.99</td> <td style="text-align: center;">DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">3.00 a 3.79</td> <td style="text-align: center;">CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">3.80 a 4.49</td> <td style="text-align: center;">EXCEDE LAS EXPECTATIVAS</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">4.50 a 5.00</td> <td style="text-align: center;">EXCEPCIONAL</td> </tr> </table>		1.00 a 1.99	NO SATISFACTORIO		2.00 a 2.99	DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS		3.00 a 3.79	CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS		3.80 a 4.49	EXCEDE LAS EXPECTATIVAS		4.50 a 5.00	EXCEPCIONAL
	1.00 a 1.99	NO SATISFACTORIO														
	2.00 a 2.99	DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS														
	3.00 a 3.79	CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS														
	3.80 a 4.49	EXCEDE LAS EXPECTATIVAS														
	4.50 a 5.00	EXCEPCIONAL														

SECCIÓN I COMPORTAMIENTOS DE ÉXITO

ANTES DE LLENAR EL FORMATO TOMA EN CUENTA LO SIGUIENTE:

- Para evaluar esta sección es muy importante recordar y tener presente las acciones, tanto positivas como desfavorables, que ha realizado el evaluado durante todo el período, así se tendrán elementos que sirvan de base para calificar cada uno de los comportamientos de éxito.
- Cada comportamiento está formado por diferentes conductas que debes evaluar, para ello, anota en la casilla que corresponda la calificación que consideres que describe mejor la forma en que el asociado demostró dicha conducta, de tal manera que por cada conducta habrá una calificación.

COMPORTAMIENTO	CONDUCTA	LAS ACCIONES QUE MOSTRÓ EL ASOCIADO FUERON:				
		TODAS DEFICIENTES 1.0 ó 1.5	MAS DESFAVORABLES QUE POSITIVAS 2.0 ó 2.5	TODAS CUMPLEN EN TIEMPO Y CORRECTAMENTE 3.0 ó 3.5	MAS SOBRESALIENTES QUE LO ESPERADO 4.0 ó 4.5	TODAS EXCEDIRON 5
Servicio	Servicio (COM199) Establece y mantiene relaciones productivas con clientes, colegas y proveedores mostrando sentido de urgencia para investigar cuáles son los requerimientos inmediatos del cliente en forma cordial					
	Trabaja en equipo (COM21) Realiza las funciones que le corresponden superando los resultados y estándares establecidos					
Para obtener la calificación promedio, suma el valor de las casillas que se marcaron por cada conducta, el resultado divídelo entre 2.						
Excelencia	Excelencia (COM005) Propone mejoras para superar los niveles de desempeño por lo que genera ideas y logra eficiencias					
	Organiza y planea (COM201) Organiza las actividades diarias del equipo de trabajo, distribuye funciones y recursos para alcanzar objetivos en el corto plazo					
	Maneja positivamente el cambio (COM202) Modifica sus actividades cuando hay cambios					
	Piensa y actúa en forma decisiva (COM203) Responde efectiva y oportunamente ante situaciones que son parte de la rutina y propone algunas alternativas de solución para situaciones que salen de lo cotidiano					CALIFICACIÓN PROMEDIO
Para obtener la calificación promedio, suma el valor de las casillas que se marcaron por cada conducta, el resultado divídelo entre 4						

COMPORTAMIENTO	CONDUCTA	LAS ACCIONES QUE MOSTRÓ EL ASOCIADO FUERON:					CALIFICACIÓN PROMEDIO
		TODAS DEFICIENTES 1.0 ó 1.5	MÁS DESFAVORABLES QUE POSITIVAS 2.0 ó 2.5	TODAS CUMPLEN EN TIEMPO Y CORRECTAMENTE 3.0 ó 3.5	MÁS SOBRESALIENTES QUE LO ESPERADO 4.0 ó 4.5	TODAS EXCEDIERON 5	
Respeto	Comunica efectivamente (COM083) Intercambia información asegurándose de que se haya comprendido correctamente; escucha activamente, promueve el diálogo						
	Actúa como líder Wal-Mart (COM148) Coordina y anima al equipo para que el desempeño de sus actividades cotidianas sea óptimo, apoya a los asociados para que adquieran las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones						
	Muestra colaboración, paciencia y actitudes que generan un clima laboral armonioso						
	Reconoce y valora públicamente los aciertos de los demás						
	Comparte información relevante, conocimientos y experiencia para apoyar el desarrollo de las habilidades de sus compañeros						
	Sólo si se tienen asociados a cargo:						
	Da retroalimentación oportuna, clara, firme y constructiva para desarrollar las habilidades de los asociados						
	Evalúa las ideas de su gente, los involucra en la toma de decisiones y solución de problemas						
	Actúa con justicia y equidad						
	Cumple y vigila que se cumplan las políticas y lineamientos para administrar a los asociados: horarios, descansos, vacaciones, política de puertas abiertas, ECEP, etc.						
Se asegura que sus asociados tengan los recursos necesarios para cumplir con las funciones del área.							

Para obtener la calificación promedio, suma el valor de las casillas seleccionadas para cada conducta, si el evaluado no tiene asociados a cargo el resultado divídelo entre 5; si tiene asociados a cargo divide entre 10.

FORTALEZAS:

AREAS DE SUPERACION:

COMENTARIOS DEL ASOCIADO: (El llenado de esta sección es opcional)

SECCION II OBJETIVOS ESPECIFICOS

La ponderación de objetivos es opcional

La ponderación de todos los objetivos debe sumar 10

RESPONSABILIDAD/OBJETIVO	FACTORES DE MEDICIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	
1. Objetivo o Principal Responsabilidad en el Trabajo				Ponderación
				Calif. ponderada
2. Objetivo o Principal Responsabilidad en el Trabajo				Ponderación
				Calif. ponderada
3. Objetivo o Principal Responsabilidad en el Trabajo				Ponderación
				Calif. ponderada
4. Objetivo o Principal Responsabilidad en el Trabajo				Ponderación
				Calif. ponderada
5. Objetivo o Principal Responsabilidad en el Trabajo				Ponderación
				Calif. ponderada
6.				Ponderación
				Calif. ponderada
7.				Ponderación
				Calif. ponderada

Si ponderaste objetivos: Multiplica la calificación del objetivo por la ponderación y anótalo en el recuadro de calif. ponderada.

OBTÉN LA CALIFICACIÓN FINAL

A	Suma y anota las 3 calificaciones promedio de los comportamientos de éxito.	+	Suma y anota las calificaciones de los objetivos específicos o Si ponderaste, suma y anota las calificaciones ponderadas	=	A	

B	3 Cantidad de comportamientos de éxito	+	Anota la cantidad de objetivos evaluados o Si ponderaste los objetivos, anota 10	=	B	

Divide A ÷ B = Calificación final

OBJETIVOS DEL PROXIMO AÑO

OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	MÉTRICA E INDICADOR

FIRMAS

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
Asociado Evaluado			
Evaluador			
Co-Evaluador			