

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



# **INFLUENCIA DEL ESTRÉS LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA T&T ARQUITECTOS SAC**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

**Maria Fernanda Tueros Capurro**

**Código 20141361**

**Asesor**

**Jose Juan Martos Gomez**

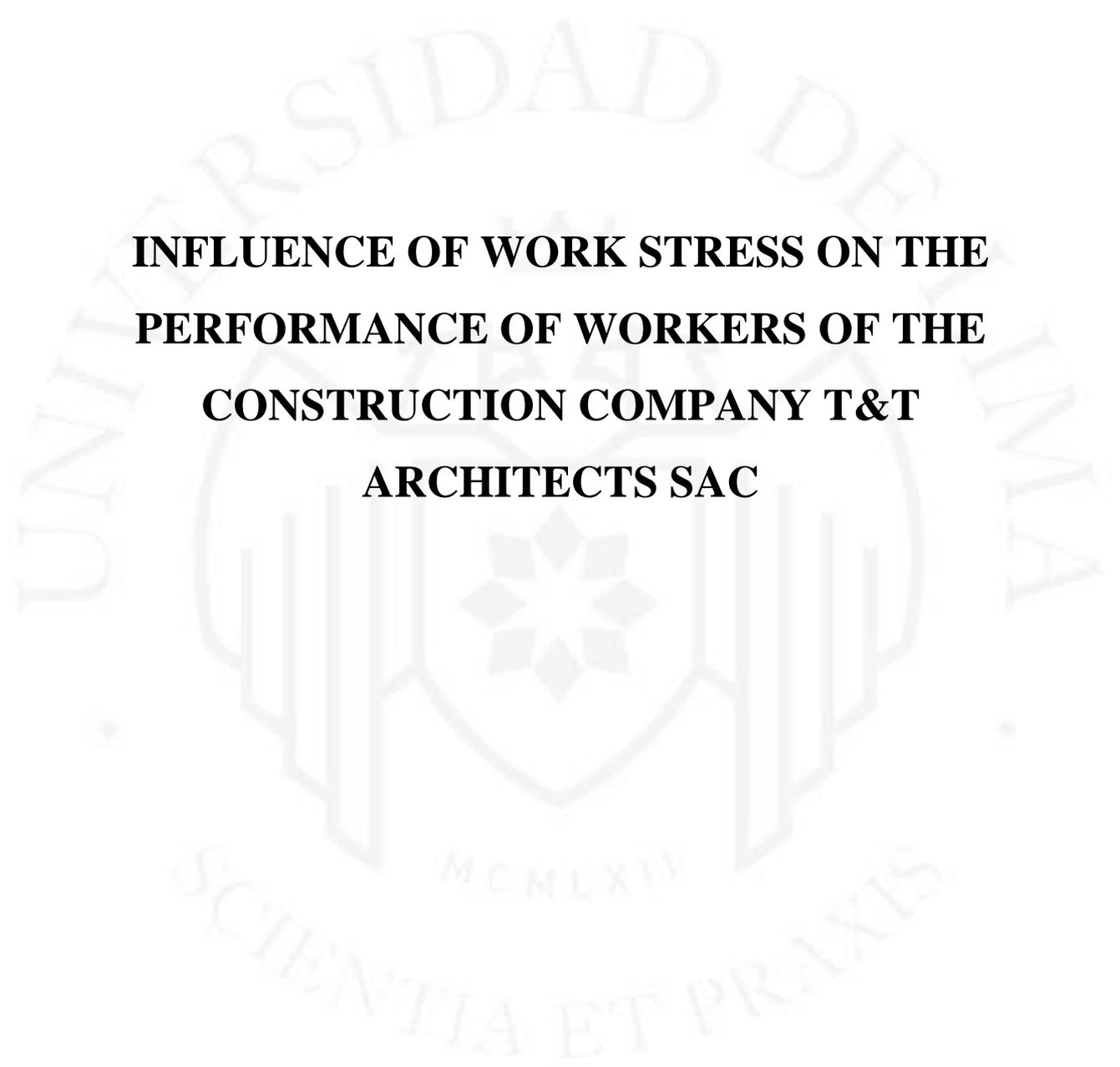
Lima – Perú  
Mayo del 2021



## AGRADECIMIENTOS

*Un agradecimiento especial a mis padres, ya que gracias a su apoyo y motivación he logrado culminar mi tesis. A mi jefa, Wendy Govea que me ayudo en todo este proceso con las encuestas y en lo que necesite. En general a todos los integrantes de la empresa que me apoyaron en todo momento. Al profesor, Carlos Caycho por orientarme en toda la parte estadística de la investigación y a mi asesor Jose Juan Martos, por su orientación.*





**INFLUENCE OF WORK STRESS ON THE  
PERFORMANCE OF WORKERS OF THE  
CONSTRUCTION COMPANY T&T  
ARCHITECTS SAC**

# TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS.....	iii
TABLA DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento metodológico .....	3
1.2 Situación problemática .....	3
1.2.1 Objeto de la investigación .....	3
1.2.2 Contextualización del caso. La empresa objeto de estudio. ....	3
Organigrama de la empresa .....	5
1.3 Formulación del problema.....	6
1.3.1 Objetivos.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos .....	6
1.4 Hipótesis .....	7
1.4.1 Variables de investigación.....	7
Variables independientes .....	7
Variables dependientes .....	7
1.4.2 Conceptualización de variables .....	7
Estrés.....	7
Desempeño laboral .....	8
1.4.3 Operacionalización de las variables .....	8
Operacionalización de la variable estrés.....	8
Operacionalización de variable desempeño laboral.....	9
1.5 Justificación de la investigación .....	10
1.6 Método de la investigación.....	10
1.6.1 Diseño de la investigación.....	10
1.6.2 Población de estudio .....	11
1.6.3 Muestra y criterio de inclusión .....	11
1.7 Instrumentos de medición.....	11

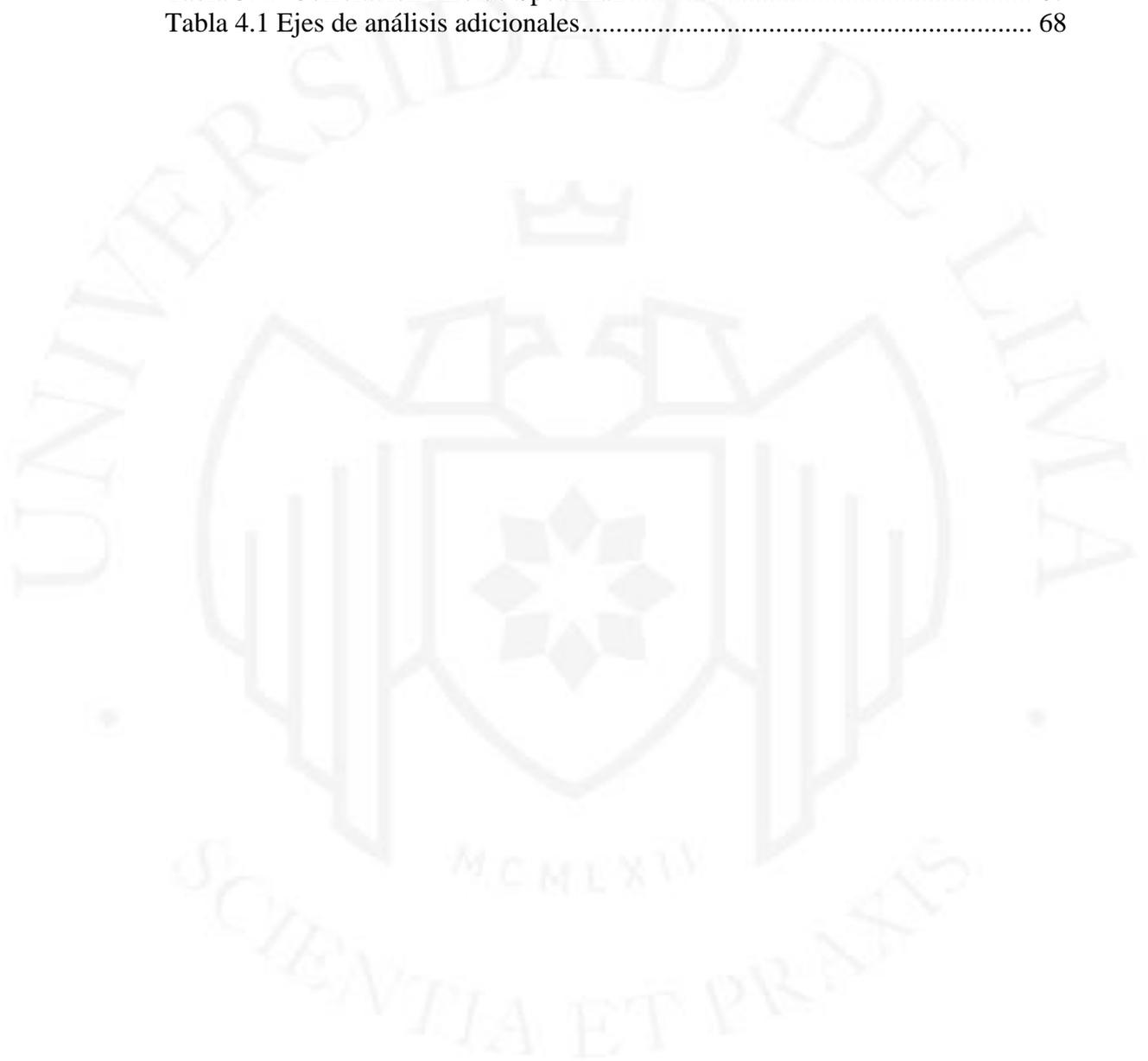
1.7.1	Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS .....	11
	Puntuación total y nivel de estrés .....	12
1.7.2	Desempeño laboral .....	12
2.	MARCO TEÓRICO .....	13
2.1	Estrés laboral .....	14
2.1.1	Fundamentos del concepto de estrés .....	14
	Episodio de estrés o tensión.....	17
2.1.2	Concepto del estrés laboral. Perspectivas conceptuales y modelos teóricos	18
2.1.3	Factores y dimensiones que originan el estrés laboral .....	22
2.1.4	Efectos del estrés laboral en el trabajador y en la organización .....	26
2.1.5	Medición del estrés laboral.....	28
2.1.6	Clasificación de ocupaciones por orden de estrés .....	32
2.2	Desempeño laboral .....	33
2.2.1	Concepto de desempeño laboral .....	33
2.2.2	Dimensiones del desempeño laboral .....	35
2.2.3	Medición del desempeño laboral .....	37
2.3	Relación entre estrés y desempeño laboral.....	41
	Modelo de estrés-desempeño.....	42
2.4	La realidad económico-laboral actual en Perú .....	44
3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	48
3.1	Caracterización de los encuestados.....	48
	Género de los encuestados.....	48
	Edades de los encuestados .....	49
	Área de trabajo.....	49
	Edad por área .....	50
	Género por área.....	50
	Puestos en el área Obra.....	51
	Puestos en área Administrativa.....	51
3.2	Niveles de estrés detectados .....	52
3.2.1	Estrés total .....	52
	Nivel de estrés total por área de trabajo.....	52
	Nivel de estrés total por puesto.....	53
3.2.2	Clima organizacional .....	54
	Clima organizacional – Estrés por área .....	54

	Clima organizacional - estrés por puesto.....	54
3.2.3	Estructura organizacional .....	55
	Estructura organizacional - Nivel de estrés .....	55
3.2.4	Territorio organizacional .....	55
	Territorio organizacional - estrés por área.....	55
	Estrés por puesto en territorio organizacional. ....	56
3.2.5	Tecnología .....	56
	Niveles de estrés en tecnología.....	56
	Niveles de estrés por puesto en tecnología .....	57
3.2.6	Influencia del Líder .....	57
	Estrés por área - líder .....	57
	Nivel de estrés por puesto - influencia del líder .....	58
3.2.7	Falta de cohesión .....	58
	Nivel de estrés por área - cohesión .....	58
	Estrés por puesto en cohesión.....	59
3.2.8	Respaldo del Grupo .....	59
	Estrés y respaldo del grupo por áreas .....	59
	Respaldo del grupo y niveles de estrés por puesto .....	60
3.3	Desempeño laboral detectado.....	60
	Desempeño total .....	60
3.3.1	Desempeño de tareas .....	61
	Escala para desempeño de tareas .....	61
	Desempeño de tareas por área .....	61
	Desempeño de tareas por puesto.....	62
3.3.2	Desempeño contextual.....	62
	Escala desempeño contextual .....	62
	Desempeño contextual por área.....	63
	Desempeño contextual por puesto .....	63
3.3.3	Desempeño negativo.....	63
	Escala dimensión desempeño negativo .....	64
	Desempeño negativo - áreas .....	64
3.3.4	Desempeño general.....	64
	Desempeño general área administración .....	65
	Desempeño general área obra. ....	65
	Desempeño general por puesto y puntaje .....	66
3.4	Correlación entre variables estrés laboral y desempeño laboral.....	66

Correlación Rho de Spearman .....	67
Dispersión de variables .....	67
4. ANÁLISIS ADICIONAL. EL ESTRÉS Y EL DESEMPEÑO LABORAL POST PANDEMIA .....	68
4.1 Consideraciones .....	68
4.2 Ejes .....	68
Ejes de análisis adicionales.....	68
4.3 Resultados.....	68
4.3.1 Estrés - Propia percepción del nivel de estrés .....	69
4.3.2 Estrés - Clima organizacional.....	69
Clima organizacional post pandemia.....	69
Estructura de la empresa post pandemia.....	69
4.3.3 Estrés - Estructura organizacional .....	69
4.3.4 Estrés - Tecnología .....	70
Tecnología post covid.....	70
4.3.5 Estrés – Grupo .....	70
Grupo post covid.....	70
4.3.6 Desempeño - Cumplimiento de objetivos .....	71
Cumplimiento de objetivos en pandemia .....	71
4.3.7 Desempeño - Cumplimiento de horarios .....	71
Horarios en pandemia .....	72
4.3.8 Desempeño - Organización .....	72
Organización en pandemia .....	72
4.3.9 Desempeño - Manejo de herramientas tecnológicas .....	72
5. CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES .....	75
REFERENCIAS .....	76
ANEXO .....	80
ANEXO A: Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT-OMS .....	80
ANEXO B: Test para medir el desempeño laboral.....	86
ANEXO C. Cuestionario sobre variables post pandemia. ....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Operacionalización de la variable estrés .....	8
Tabla 1.2. Operacionalización de variable desempeño laboral .....	9
Tabla 1.3. Puntuación total y nivel de estrés .....	12
Tabla 3.1 Escala para desempeño de tareas .....	61
Tabla 3.2 Escala desempeño contextual .....	62
Tabla 3.3 Escala dimensión desempeño negativo .....	64
Tabla 3.4. Correlación Rho de Spearman .....	67
Tabla 4.1 Ejes de análisis adicionales.....	68



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de la empresa.....	5
Figura 2.1 Episodio de estrés o tensión .....	17
Figura 2.2 Modelo de estrés-desempeño .....	42
Figura 3.1 Género de los encuestados .....	48
Figura 3.2. Edades de los encuestados.....	49
Figura 3.3. Área de trabajo .....	49
Figura 3.4. Edad por área.....	50
Figura 3.5. Género por área .....	50
Figura 3.6. Puestos en el área Obra .....	51
Figura 3.7. Puestos en área Administrativa .....	51
Figura 3.8. Nivel de estrés total por área de trabajo .....	52
Figura 3.9. Estrés total por género.....	53
Figura 3.10. Nivel de estrés total por puesto .....	53
Figura 3.11. Clima organizacional – Estrés por área.....	54
Figura 3.12. Clima organizacional - estrés por puesto .....	54
Figura 3.13. Estructura organizacional - Nivel de estrés.....	55
Figura 3.14. Territorio organizacional - estrés por área .....	55
Figura 3.15. Estrés por puesto en territorio organizacional.....	56
Figura 3.16. Niveles de estrés en tecnología .....	56
Figura 3.17. Niveles de estrés por puesto en tecnología.....	57
Figura 3.18. Estrés por área - líder .....	57
Figura 3.19. Nivel de estrés por puesto - influencia del líder.....	58
Figura 3.20. Nivel de estrés por área - cohesión.....	58
Figura 3.21. Estrés por puesto en cohesión .....	59
Figura 3.22. Estrés y respaldo del grupo por áreas.....	59
Figura 3.23. Respaldo del grupo y niveles de estrés por puesto.....	60
Figura 3.24. Desempeño total .....	60
Figura 3.25. Desempeño de tareas por área .....	61
Figura 3.26. Desempeño de tareas por puesto .....	62
Figura 3.27. Desempeño contextual por área .....	63
Figura 3.28. Desempeño contextual por puesto.....	63
Figura 3.29. Desempeño negativo - áreas.....	64
Figura 3.30. Desempeño general área administración.....	65
Figura 3.31. Desempeño general área obra.....	65
Figura 3.32. Desempeño general por puesto y puntaje.....	66
Figura 3.33. Dispersión de variables .....	67
Figura 4.1 Clima organizacional post pandemia .....	69
Figura 4.2 Estructura de la empresa post pandemia .....	69
Figura 4.3. Tecnología post covid .....	70
Figura 4.4. Grupo post covid .....	70
Figura 4.5. Cumplimiento de objetivos en pandemia .....	71
Figura 4.6. Horarios en pandemia.....	72
Figura 4.7. Organización en pandemia .....	72

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el estrés y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa T&T Arquitectos SAC, el cual fue formulado en base al problema general ¿Cómo influye el estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de las diferentes áreas en una empresa constructora?

La investigación fue de tipo cuantitativa y el diseño empleado fue no experimental de corte transversal y de nivel correlacional; la muestra recolectada de manera aleatoria fue de 27 trabajadores profesionales, para la recolección de datos se aplicó un *Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS* para medir el estrés laboral y una evaluación de desempeño laboral elaborada por la propia empresa, con ayuda de la empresa LL-C Certification que es la empresa certificadora de los ISOS.

El resultado obtenido mostró, mediante el uso del sistema IBM SPSS Statistics 26, que no existe una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables, por lo cual se concluyó que el estrés laboral no es determinante en el desempeño de los colaboradores de la empresa T&T Arquitectos SAC.

Sin embargo, se puede destacar que a nivel de muestra existió una relación positiva entre mejor desempeño y menor nivel de estrés, observado principalmente en el área administración.

Adicionalmente se indagó sobre el impacto del covid -19 en el desempeño y estrés de los trabajadores, obteniendo en líneas generales una des mejoría post pandemia.

Finalmente, como profesional en Administración, se pudo cumplir con la motivación original del trabajo, generando una fuente de información útil a la organización tanto para conocer el estado de sus trabajadores, como para identificar los puntos críticos que le permitan tomar decisiones en un futuro.

**Línea de investigación:** 5200-31.b4

**Palabras claves:** Estrés, desempeño laboral, agentes estresores, administración, pandemia.

## ABSTRACT

The objective of this research work was to determine the relationship between stress and work performance of the workers of the Company T&T Arquitectos SAC, which was formulated based on the general problem How does work stress influence the performance of the workers of the different areas in a construction company?

The research was quantitative and the design used was non-experimental with a cross-sectional and correlational level; The randomly collected sample was of 27 professional workers. For data collection, an ILO-WHO Work Stress Questionnaire was applied to measure work stress and an evaluation of work performance prepared by the company itself.

The result obtained showed, through the use of the IBM SPSS Statistics 26 system, that there is no statistically significant correlation between both variables, for which it was concluded that work stress is not a determining factor in the performance of the employees of the company T&T Arquitectos SAC.

However, it can be noted that at the sample level there was a positive relationship between better performance and lower level of stress, observed mainly in the administration area.

Additionally, the impact of covid -19 on the performance and stress of workers was investigated, obtaining in general a poor improvement post-pandemic.

Finally, as a professional in Administration, it was possible to fulfill the original motivation of the work, generating a source of useful information for the organization both to know the status of its workers, and to identify the critical points that allow it to make decisions in the future.

**Line of research:** 5200-31.b4

**Keywords:** Stress, job performance, stressors, administration, pandemic.

# INTRODUCCIÓN

El aumento del estrés en el ámbito de trabajo se produce como consecuencia de los cambios y transformaciones en el mundo laboral, el aumento de las demandas del entorno y la mayor complejidad de las actividades que desarrollan los trabajadores. Conforme a lo que expresa la Organización Mundial de la Salud (2004, p.12), el estrés laboral se constituye como uno de los problemas principales para la salud de los trabajadores y el buen funcionamiento de las organizaciones.

Esta problemática se desarrolla en el contexto actual de una sociedad moderna y globalizada, caracterizada por una cotidianeidad incierta y acelerada, donde el trabajador se enfrenta a fuertes exigencias que devienen del medio laboral, así como a cambios vertiginosos en los ritmos de vida. Por otra parte, la actual emergencia sanitaria producto de la pandemia por SARS-CoV2 y las condiciones socio-económico actuales en Perú, han llevado a agravar la cantidad de casos de estrés laboral, sobre todo en aquellas ocasiones en que se han modificado las rutinas laborales o se ha puesto en peligro las fuentes de trabajo.

Por este motivo, ante un contexto dinámico y demandante, se desencadenan una serie de reacciones y estados emocionales tensos, impactando directa o indirectamente en la salud ocupacional de los trabajadores, así como en los resultados organizacionales (Bedoya & Verdesoto, 2012).

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo conocer cómo se relaciona el estrés laboral con el desempeño de los trabajadores administrativos y profesionales tanto de los que trabajan en oficina como los que están en campo (obra), de la empresa T&T Arquitectos SAC. Para abordar el estudio del estrés laboral, será necesario previamente encarar el análisis del concepto y la naturaleza del estrés en sentido amplio, para avanzar hacia la caracterización del estrés que es generado en el ámbito de trabajo; así como su relación y consecuencias en el desempeño laboral de los trabajadores en un contexto particular.

Ahora bien, conforme a las diferentes perspectivas de estudio, existen múltiples aportes teóricos a partir del cual se analiza cuáles son las fuentes productoras de estrés laboral en los trabajadores y de qué manera sus efectos pueden afectar a nivel individual, grupal y en términos de empresariales. Entre los efectos negativos, se describen

consecuencias a nivel fisiológico, psicológico o conductual en el trabajador, y en qué medida todo ello impacta en el desarrollo en las actividades propias del ámbito de trabajo, así como en la efectividad organizacional de las entidades de trabajo. En particular, el presente trabajo pretende hacer hincapié en los efectos del estrés laboral en el desempeño de trabajadores con diferentes funciones y jerarquías de una empresa peruana del rubro de la construcción.

Conforme a lo expuesto, es importante desde las gestiones empresariales fomentar acciones para la prevención y protección de la salud ocupacional, a la vez que se mejora el cumplimiento de metas y resultados organizacionales. Esto requiere no sólo la identificación de la existencia de problema de estrés para resolverlo, sino la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo mediante un abordaje integral que reduzca los aspectos perjudiciales del mismo, contando con la participación de todos los miembros de la entidad laboral.

En este marco, la estructura del trabajo se desarrollará mediante el abordaje de diferentes ejes teóricos fundamentales, vinculados con las variables de estudio estrés laboral y desempeño laboral, así como la relación que existe entre las mismas.

En este sentido, se procederá a caracterizar la especificidad que adquiere la naturaleza del estrés laboral, las fuentes que los generan, las consecuencias o efectos que produce en el trabajador y en el desarrollo empresarial; introduciendo en apartados posteriores el debate que implica la medición del estrés laboral conforme a los diferentes enfoques y profesiones. Seguidamente, se procederá al análisis de la variable desempeño laboral en función de los efectos que genera el estrés laboral en el mismo, profundizando sobre esta particular relación desde el modelo de estrés-desempeño de Newstrong (2011) en el tercer subcapítulo del marco teórico.

Por último, se hará una breve referencia sobre la realidad económico-laboral actual peruana, a modo de interpretar desde una perspectiva contextualizada las características del entorno en el que se desarrollan las actividades de los trabajadores y de las organizaciones laborales, impactando igualmente en la producción de estados estresantes.

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

## **1.1 Planteamiento metodológico**

### **1.2 Situación problemática**

Consideraciones: la empresa actualmente no mide esta relación, la empresa no conoce en profundidad el estado de sus empleados. Sin embargo, a la empresa le interesa conocerlo para aplicar medidas e identificar fuentes de estrés para combatirlas.

#### **1.2.1 Objeto de la investigación**

El estrés laboral y la relación existente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa constructora T&T Arquitectos SAC.

#### **1.2.2 Contextualización del caso. La empresa objeto de estudio.**

La empresa T&T Arquitectos SAC, fue constituida en 1999 para promover, contratar y ejecutar todo tipo de obras de ingeniería y Arquitectura, con los más altos estándares de Seguridad, Calidad Técnica y Administrativa.

Cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados, tanto en los campos técnicos, ejecutivo, administrativo, financiero como operativo; teniendo como objetivo principal el brindar el mejor de los servicios dentro de los mejores estándares de calidad.

La empresa, según manifiesta en su página web, mantiene óptimas relaciones de trabajo con firmas especializadas en cada campo de la ingeniería; lo que asegura una solución eficaz de cualquier necesidad de un proyecto, lo cual garantiza el cumplimiento exitoso de su labor.

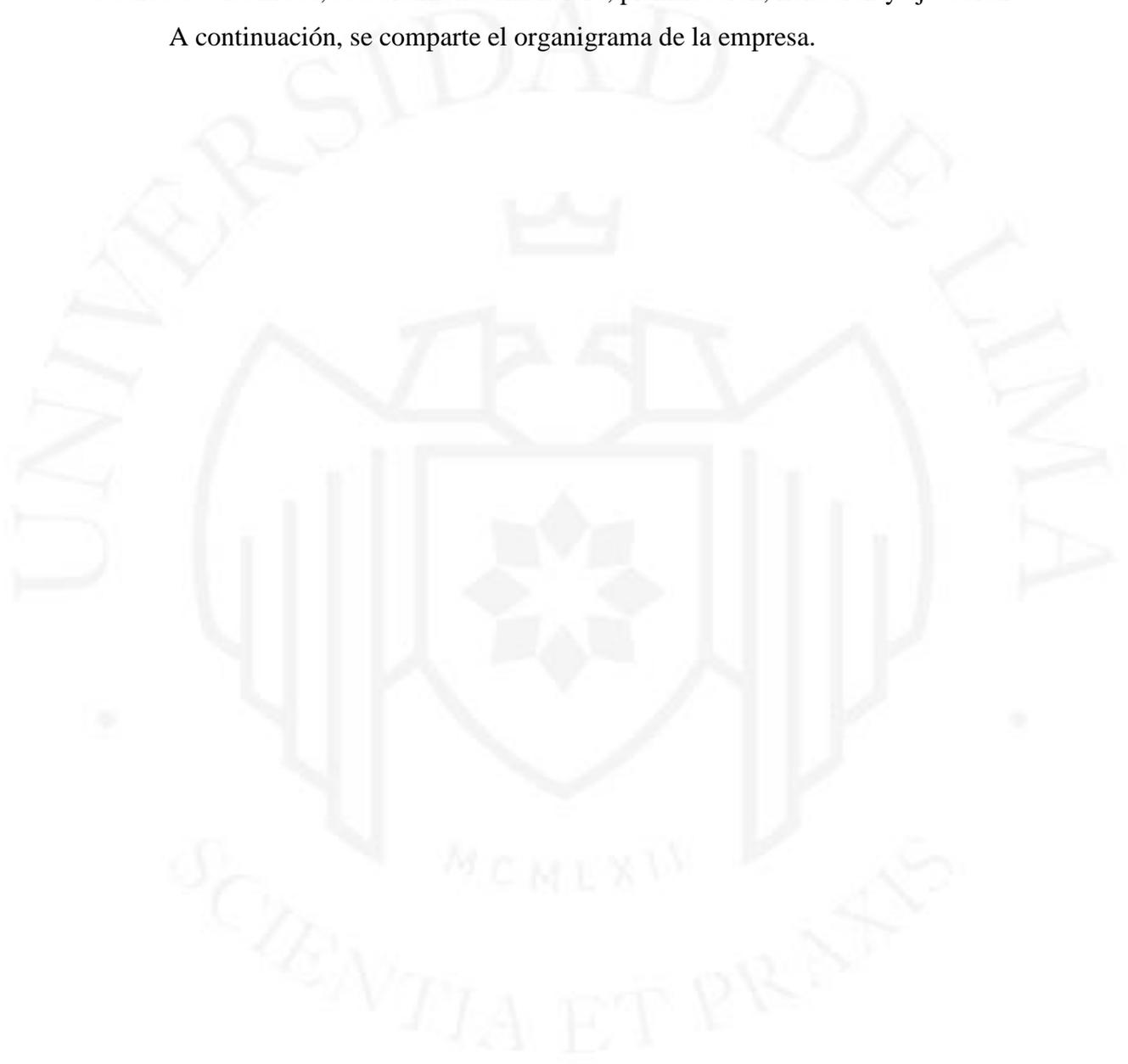
T&T Arquitectos S.A.C., se compromete a lograr y sostener un desempeño bajo el concepto de que todos los accidentes son evitables, a través de la práctica de mejoramiento continuo en todas nuestras actividades, pues el recurso humano es el más importante; promoviendo así la implementación de Sistema de Seguridad a todo nivel.

La misión de T&T Arquitectos S.A.C es ejecutar obras civiles y proyectos de negocios, buscando la máxima satisfacción del cliente y direccionar esfuerzos para el desarrollo y crecimiento de la empresa y sus colaboradores.

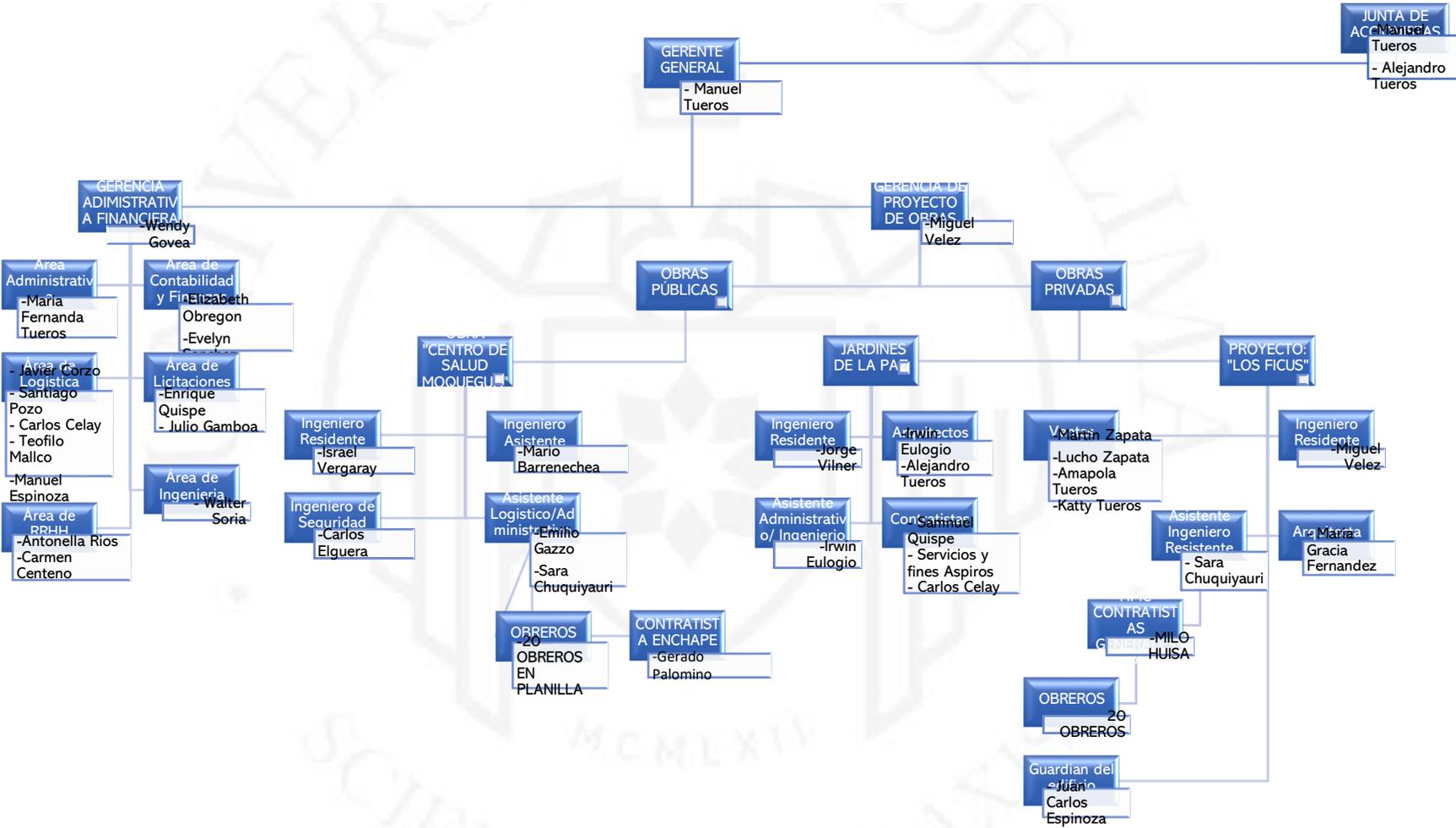
Su visión es llegar a ser la empresa de construcción y consultoría de mayor prestigio en el país por la alta calidad de sus trabajos, el profesionalismo y seriedad de sus integrantes acompañado de su organización eficiente, innovadora y moderna.

Entre sus servicios ofrece construcción y remodelación, instalaciones en general, acabados, diseño del proyecto inmobiliario, análisis, identificación de soluciones, estudios de viabilidad, asesoramiento financiero, planificación, licitación y ejecución.

A continuación, se comparte el organigrama de la empresa.



**Figura 1.1**  
Organigrama de la empresa



### **1.3 Formulación del problema**

¿Cómo influye el estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de las diferentes áreas en una empresa constructora?

#### **1.3.1 Objetivos**

##### *Objetivo general*

Conocer cómo influye el estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa T&T Arquitectos SAC.

##### *Objetivos específicos*

- Identificar los niveles de estrés que poseen los trabajadores de la empresa en la actualidad mediante la Escala de Estrés Laboral de la OIT-OMS.
- Analizar los agentes estresores e indicadores de estrés presentes en la organización.
- Determinar el desempeño laboral en la empresa de acuerdo al test aprobado por la empresa T&T Arquitectos SAC.
- Observar la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de las diferentes áreas laborales.
- Identificar las dimensiones de estrés laboral en la cual los trabajadores han presentado un mayor margen de estrés.
- Identificar en que dimensión de desempeño los trabajadores tienen una puntuación más alta.
- Conocer en qué área (administrativa y obra) los trabajadores presentan un mayor nivel de estrés.
- Conocer en qué área (administrativa y obra) los trabajadores presentan un mayor nivel de desempeño general.

## **1.4 Hipótesis**

General: Existe una correlación positiva entre el estrés laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa T&T Arquitectos SAC.

H1. Existe una relación estadísticamente significativa con un nivel Alpha de 0.05 entre el estrés y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa T&T Arquitectos SAC.

H0. No existe una relación estadísticamente significativa con un nivel Alpha de 0.05 entre el estrés y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa T&T Arquitectos SAC.

H2. Los trabajadores de Obra presentan un mayor nivel de estrés que los trabajadores administrativos.

H3. Los trabajadores administrativos presentan un mayor nivel de estrés que los trabajadores de obra.

H4. Los trabajadores de Obra presentan un mayor desempeño general que los trabajadores administrativos.

H5. Los trabajadores administrativos presentan un mayor desempeño general que los trabajadores de obra.

### **1.4.1 Variables de investigación**

#### *Variables independientes*

Estrés laboral

#### *Variables dependientes*

Desempeño laboral

### **1.4.2 Conceptualización de variables**

#### *Estrés*

En general, puede ser definido como una tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves. El estrés laboral es un estado de tensión física y psicológica que se produce si existe un desequilibrio entre las demandas planteadas por la organización del trabajo y el medio

laboral, y los recursos de los trabajadores para hacerles frente o para controlarlas (Aguilera Jiménez, 2019).

### *Desempeño laboral*

Chiavenato (2000), define que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, donde funciona el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, en este sentido, el rendimiento de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

### **1.4.3 Operacionalización de las variables**

Para la variable estrés, se ha dimensionado siguiendo al test seleccionado, quedando de la siguiente manera:

**Tabla 1.1**  
*Operacionalización de la variable estrés*

<b>EJE</b>	<b>ÍTEM</b>
Clima Organizacional	1) La gente no comprende la misión y metas de la organización. 9) La estrategia de la organización no es bien comprendida. 10) Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño. 19) La organización carece de dirección y objetivo
Estructura Organizacional	2) La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado. 11) Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo 15) La estructura formal tiene demasiado papeleo 23) La cadena de mando no se respeta
Territorio Organizacional	3) No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo 14) No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo. 21) Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo
Tecnología	4) El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado 13) No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo 24) No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia
	5) Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes

Influencia del Líder	12) Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal 16) Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.
Falta de cohesión	6) No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha 8) Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización 17) Mi equipo se encuentra desorganizado 20) Mi equipo me presiona demasiado
Respaldo del Grupo	7) Mi equipo no respalda mis metas profesionales 18) Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes 22) Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS

**Tabla 1.2.**  
Operacionalización de variable desempeño laboral

EJE	ÍTEM
Desempeño de tareas	<p>Posee conductas orientadas a dejar rastros de las operaciones en la empresa (funcionamiento rutinario de la empresa)</p> <p>Posee conductas requeridas para divulgar información interna y externamente, de manera oral o escrita</p> <p>Posee conductas dirigidas a promover el desempeño de supervisados y de la empresa, influye en los demás</p> <p>Posee conductas de naturaleza física psicomotora que implica la manipulación de objetos (trabaja con cosas)</p> <p>Posee conductas de naturaleza cognitiva dirigidas hacia el manejo de la información (trabaja con datos)</p> <p>Posee conductas dirigidas a interactuar con terceros, dentro y fuera de la empresa (trabaja con personas)</p>
Desempeño contextual	<p>Posee conductas dirigidas a buscar el beneficio de compañeros de trabajo (interpersonal)</p> <p>Posee conductas que exceden los estándares de trabajos exigibles a un empleado (sobre la tarea)</p> <p>Posee conductas que demuestran la solidaridad del empleado con la empresa (organizacional)</p> <p>Posee conductas que permiten mantener el ritmo de cambios que lleva la firma o que colaboran para generar cambios beneficiosos para la empresa (innovación)</p>

Desempeño negativo	<p>Posee conductas que amenazan la integridad física o psicológica de los compañeros de trabajo (usar escala invertida)</p> <p>Ha mostrado conductas contra violencia hacia la mujer</p> <p>Ha mostrado conductas contra el soborno</p> <p>Ha mostrado conductas contra el hostigamiento</p> <p>Posee conductas que perjudican la actividad de la empresa (usar escala invertida)</p>
Desempeño general	En general, durante el último trimestre ha mejorado su desempeño

Fuente: T&T Arquitectos SAC

### **1.5 Justificación de la investigación**

Esta investigación se llevará a cabo para mostrar la relación existente entre el estrés laboral y el desempeño en los trabajadores de la empresa T&T Arquitectos SAC. Su importancia radica en el hecho de que el desenvolvimiento de los trabajadores determina el cumplimiento de las metas de la organización y, por ende, su éxito en el mercado.

Este estudio ayudará a tener una fuente de información para que la organización conozca el estado actual en el que se encuentran los trabajadores en cuanto a estrés laboral y desempeño. La información obtenida a lo largo de esta investigación le servirá a la empresa como base para profundizar los puntos que considere críticos, dado que actualmente no posee ninguna medición en estos campos. Se espera que los resultados le permitan, en algún momento, elaborar planes de acción y políticas antiestrés.

### **1.6 Método de la investigación**

#### **1.6.1 Diseño de la investigación**

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, dado que el carácter del objetivo de esta investigación demanda una medición numérica y un análisis estadístico. Además, tiene un diseño transversal ya que los datos se recopilan en un momento único. Asimismo, es de alcance correlacional pues se busca conocer la relación entre dos variables, el estrés y el desempeño laborales, en un contexto particular conformado por los trabajadores profesionales de la empresa T&T Arquitectos SAC. Ello se logrará midiendo cada variable y, después, midiendo y analizando la correlación entre las mismas. Así, se podrá

tener una idea sobre el posible comportamiento de una de las variables, al conocer el comportamiento de otra variable relacionada (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

### **1.6.2 Población de estudio**

La población para la presente investigación comprende a trabajadores hombres y mujeres profesionales de la empresa T&T Arquitectos SAC.

### **1.6.3 Muestra y criterio de inclusión**

Para poder abarcar a casi todos los trabajadores de la empresa, se han aplicado los test de estrés y desempeño a todos los trabajadores que cumplían con el criterio de inclusión, de los cuales se obtuvieron 27 resultados completos.

El criterio de inclusión comprendía,

- Ser trabajadores de T&T con una permanencia de al menos 6 meses en su puesto.
- Que sean considerados profesionales (con título de grado)
- Que no correspondan al área contratistas ni obreros.

Se excluyen estas dos categorías (contratistas y obreros), debido a que son trabajadores temporales con los cuales deben realizarse otros tipos de análisis para poder obtener resultados confiables.

## **1.7 Instrumentos de medición**

### **1.7.1 Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS**

Sustentado por Ivancevich y Matteson en 1989. Este es un cuestionario para trabajadores de todos los sectores. Su administración puede ser individual o colectiva, y tiene una duración aproximada de 15 minutos. Evalúa el nivel de estrés en el ámbito laboral a partir de 25 ítems agrupados originalmente en siete áreas: clima organizacional, estructura organizacional, influencia del líder, falta de cohesión, territorio organizacional, nuevas tecnologías, y respaldo del grupo. El formato de respuesta cuenta con una escala numérica tipo Likert de 7 puntos, siendo 1 igual a *nunca*, y 7 igual a *siempre* (ver Anexo A).

La puntuación directa total es la suma de las puntuaciones por cada ítem. Con dicho puntaje, se otorga una clasificación que va de nivel bajo a nivel alto de estrés (Llaneza, 2009).

**Tabla 1.3.**  
Puntuación total y nivel de estrés

<b>NIVEL DE ESTRÉS TOTAL</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
Alto nivel de estrés	> 154
Estrés	118- 153
Nivel Intermedio	91- 117
Bajo Nivel de Estrés	< 90

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS

### **1.7.2 Desempeño laboral**

El documento presentado en Anexo B ha sido elaborado en consulta con los colaboradores(as) de la empresa, siendo difundida y accesible a todos(as) los colaboradores(as) y demás partes interesadas. El mismo será aplicado y evaluado por la Gerenta Administrativa: Wendy Govea, con la ayuda de los jefes/supervisores de las diversas áreas en la empresa.

## MARCO TEÓRICO

El análisis de la problemática de investigación se realizará desde el abordaje de cuatro principales ejes teóricos, vinculados con las variables de estudio estrés laboral y desempeño laboral, la relación que existe entre las mismas; y las características que asume la realidad actual peruana como contexto donde los trabajadores y organizaciones desempeñan sus actividades y funciones.

Conforme a todo lo expuesto, para el estudio del estrés laboral será necesario previamente abordar el análisis del concepto y la naturaleza del estrés en sentido amplio, avanzando hacia la caracterización del estrés que es generado en el ámbito de trabajo. En este sentido, se procederá a caracterizar la especificidad que adquiere la naturaleza del estrés laboral, las perspectivas teóricas y modelos desde los cuales se conceptualiza, las fuentes y dimensiones que intervienen en su producción, así como el desarrollo de los efectos que produce en el trabajador y a nivel organizacional. En la misma línea se hará una referencia teórica sobre la complejidad que releva su medición conforme a los diferentes enfoques, profesiones y jerarquías dentro de una organización.

Posteriormente, es posible proceder al análisis de la variable desempeño laboral, en función de la consideración del estrés laboral como uno de los factores que pueden impactar significativamente en el desarrollo del comportamiento de los trabajadores en el ámbito laboral. Existen múltiples dimensiones en función de la cual se puede analizar el desempeño laboral, así como formas de medición.

En el tercer apartado de marco teórico, se describirá aquellos aportes teóricos que caracterizan la relación entre el estrés laboral y sus efectos particularmente en el desempeño laboral, poniendo énfasis en el modelo de estrés-desempeño de Newstrong (2011).

Finalmente, se hará una breve referencia sobre la realidad económico laboral actual peruana, a modo de interpretar desde una perspectiva contextualizada las características del entorno en el que se desarrollan las actividades de los trabajadores y organizaciones laborales, impactando en la producción de efectos estresantes también en el ámbito laboral.

## 2.1 Estrés laboral

### 2.1.1 Fundamentos del concepto de estrés

El estrés es una problemática que ha ido creciendo en las organizaciones como consecuencia de la mayor complejidad del trabajo, así como de la velocidad de los cambios y las transformaciones en el ámbito laboral actual (Chiavenato, 2009). Para abordar el estudio del estrés laboral, es necesario previamente encarar el análisis del concepto y la naturaleza del estrés en sentido amplio, para avanzar hacia la caracterización del estrés laboral; así como su relación o efectos en el desempeño de los trabajadores en un contexto organizacional particular.

En este marco, se hará una breve referencia de los orígenes del estudio del estrés, la conceptualización del mismo desde diferentes enfoques, así como la caracterización de los elementos que intervienen en su desarrollo, sentando las bases que permitan indagar posteriormente las cualidades específicas del estrés laboral.

En este sentido, se puede afirmar que los orígenes del estudio de fenómeno del estrés se remontan a la disciplina de la física. No obstante, con el transcurso del tiempo, se fue abordado desde un modelo bio-psico-social integrador, en el que el enfoque psicológico aportó definiciones del estrés como estímulo, como respuesta y/o como interacción entre ambos (Sierra, Ortega, & Zuberdaït, 2003).

Particularmente, la palabra estrés se deriva del griego *stringere*, que significa provocar tensión. De esta manera, el término surge a principios del siglo XIV siendo desde entonces utilizado frecuentemente en textos en idioma inglés y adoptando numerosas variantes: *stress*, *stresse*, *strest*, e inclusive *straisse* (Bedoya & Verdesoto, 2012).

Fue a mediados del siglo XIX que el fisiólogo francés Claude Bernard empezó a considerar que lo característico del estrés eran los estímulos estresores o situaciones estresantes. De acuerdo a esta interpretación, los cambios externos en el ambiente podían perturbar a un organismo, por lo que se volvía fundamental buscar un ajuste o estabilidad del milieu interieur (medio interior). Posteriormente, en el año 1920, el fisiólogo estadounidense Walter Cannon orientó su investigación hacia la naturaleza adaptativa de estrés, entendiendo que los individuos se orientan a resolver amenazas y desafíos esenciales para mantener el equilibrio interno del organismo en situaciones de emergencia. Desde este enfoque, lo importante era la respuesta fisiológica y conductual

característica, a la vez que introducía la idea de que el estrés es un factor medible y gradual (Bedoya & Verdesoto, 2012).

En esta última postura se encuentran los trabajos del fisiólogo Hans Selye, otro de los pioneros en el estudio del fenómeno del estrés. De acuerdo a Ruiz Díaz & Vega Córdor (2016) en la década de 1930, el médico endocrinólogo y científico Selye logró descubrir que todos los enfermos a quienes estudiaba, indistintamente de la enfermedad que tuvieran, presentaban síntomas comunes y generales: cansancio, pérdida del apetito, baja de peso, entre otros; llamando tal condición como síndrome de estar enfermo. Luego de obtener un Doctorado en Química Orgánica en la Universidad de Montreal, desarrolló una serie de experimentos cuya temática central era el ejercicio físico extenuante con ratas de laboratorio, comprobando en las mismas la elevación de hormonas suprarrenales como la ACTH, adrenalina y noradrenalina, a la vez que se producía la atrofia del sistema linfático y la presencia de úlceras gástricas. Al conjunto de estas alteraciones orgánicas las denominó estrés biológico.

Asimismo, aludiendo a la idea de fuerza que puede actuar sobre un objeto, hasta llegar a destruirlo si supera cierta magnitud, Selye elaboró un modelo de estrés múltiple teorizando sobre las características de la respuesta fisiológica y orgánica que un organismo puede tener ante demandas estresantes. Así, consideraba al estrés como una respuesta no específica del organismo a toda demanda que se le haga, provocando una respuesta biológica del mismo. No obstante, se le criticó al científico el haberse centrado exclusivamente en el aspecto fisiológico, sin tener en cuenta que los aspectos psicológicos (Naranjo Pereira, 2009).

Habiendo avanzado en sus investigaciones, el doctor Selye agregó a su esquema teórico que no solamente los agentes físicos nocivos afectan directamente sobre los organismos, sino que es posible añadir las exigencias de carácter social y las amenazas del entorno del individuo producto de un nivel de demandas alto como agentes generadores de estrés (Bedoya & Verdesoto, 2012).

Desde entonces se han tenido en cuenta diferentes enfoques sobre el estrés. Autores como Oblitas (2004), diferencian entre enfoques fisiológicos y bioquímicos; psicosociales; de orientación cognitiva; y el enfoque integrador. Expresa que los primeros se centraron en las respuestas orgánicas que se generan en la persona cuando se enfrenta a una situación percibida como amenazante. Por su parte, los enfoques psicosociales hacen énfasis en factores externos, es decir, en los estímulos y eventos productores de

estrés. Los enfoques de la orientación cognitiva, subrayan que el estrés surge a partir de la evaluación cognitiva que la persona realiza tomando en cuenta tanto aspectos internos como aquellos propios del ambiente. Finalmente, desde la perspectiva integradora se considera que el estrés debe comprenderse desde una mirada más amplia, por cuanto en este proceso convergen e interactúan diversas variables.

Particularmente, Cano (2002) desde la interpretación disciplinar de la psicología, entiende que el estrés ha sido entendido en tres sentidos: como estímulo, postura que enfoca la idea de estrés como un estímulo que provoca una reacción o respuesta por parte del organismo; como reacción o respuesta, donde la presencia de estrés se expresa mediante cambios conductuales, cambios fisiológicos y otras reacciones emocionales en el individuo; o como interacción, enfoque desde el cual el estrés interactúa entre las cualidades propias de cada estímulo exterior y los recursos disponibles del individuo, generando una respuesta ante el agente estresor. Estos enfoques serán profundizados en apartados posteriores, particularmente al hacer hincapié en las perspectivas y modelos teóricos desde los cuales puede abordarse el estudio del estrés laboral.

Continuando con lo expuesto, se puede definir al estrés como la “respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o por procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externos que plantean a las personas demandas físicas y/o psicológicas” (Ivancevich y Matteson, 1985, como se cita en Atalaya, 2001, pág. 86).

Por su parte, Bleger (1998) expresa que el estrés es un estado psicológico y fisiológico, producto de las características del entorno que en ciertas ocasiones pueden afectar a un individuo, produciendo un desequilibrio, real o percibido, entre la demanda de ajuste y la capacidad para hacerlo.

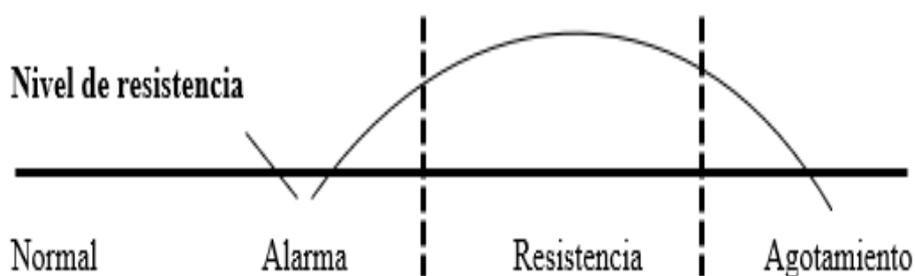
De esta manera, el estrés es una respuesta de adaptación, mediatizada por las características y/o procesos psicológicos del individuo, resultante de alguna acción, situación o suceso externo que plantea exigencias físicas y psicológicas particulares a una persona (Moleiro & Rodríguez, 2004). En esta última definición se sintetizan una serie de dimensiones interrelacionadas: demandas ambientales, una respuesta de adaptación y la incidencia de las diferencias individuales.

Cabe destacar que, ante las diversas conceptualizaciones, en la mayoría de ellas se podrá identificar cuatro elementos básicos en toda situación de estrés: la situación objetiva o real a la que el sujeto se ve expuesto; la situación subjetiva o percibida desde

un enfoque individual; la selección de una respuesta concreta del individuo para hacer frente a la situación; y la particular conducta ejecutada por el mismo (Bedoya & Verdesoto, 2012). De igual manera, se puede observar la presencia de una serie de etapas mediante las cuales se desarrolla el proceso de estrés.

En este marco, siguiendo con lo que exponen Díaz Reategui y Garivia Torres (2013) el estrés como fenómeno puede entenderse como un proceso experiencial que tiene diferentes fases o etapas. En así que, en situaciones tensas los individuos pasan primero por una etapa de alarma, luego por una de resistencia y finalmente, cuando ya se han consumido todos los recursos disponibles, sienten agotamiento. Respecto a la primera etapa, se puede afirmar que los sujetos se enfrentan a un tensor o elemento causante de estrés que tiene como efecto la suba de adrenalina y aumento de angustia. Si el agente tensor persiste, las personas tratarán de responder a él dando paso a la etapa de resistencia, atacando al tensor de forma directa o usando el mismo para llenarse de energía y conseguir mayor productividad o creatividad. Si los tensores no desaparecen, puede dar paso a la producción de daños fisiológicos y psicológicos, propios de la fase de agotamiento, tal como se expresa en la Ilustración 1.

**Figura 2.1**  
Episodio de estrés o tensión



*Fuente: Atalaya (2001), p.27.*

Por otra parte, Trujillo et al. (2007) dividen en tres fases las situaciones de estrés según su duración. Tendrá una duración corta cuando es provocada por estresores suaves y se caracterizan por tener una duración de unos segundos a pocas horas. No obstante, si se continúa con la exposición al agente estresor, habrá peligro para la salud.

Por otra parte, podrá constituirse como una situación de estrés moderado, cuando es producido por eventos más intensos (problemas familiares, sobrecarga de trabajo, entre otros), que presentan una duración que puede ir de varias horas hasta días, pudiendo precipitar trastornos y síntomas diversos si la persona cuenta con predisposiciones físicas o psicológicas. Finalmente, el estrés podrá caracterizarse como una situación alta o severa, si es producida por estresores crónicos, como por ejemplo los provocados por dificultades económicas, situaciones no modificables, reacciones prolongadas ante una pérdida de un ser querido, presencia de una enfermedad permanente, por motivos laborales, entre otros; el cual se caracteriza por una duración de meses a años. Este último, puede llevar a desencadenar una enfermedad física o psicológica, por lo que se vuelve importante prevenir su producción (como se cita en Chávez, 2015).

Conforme a todo lo expuesto, en apartados posteriores se procederá a caracterizar la especificidad que adquiere la naturaleza del estrés laboral, las perspectivas teóricas y modelos desde los cuales se conceptualiza. Asimismo, se hará una referencia a las fuentes y dimensiones que intervienen en su producción, así como el abordaje de los efectos que produce en el trabajador y a nivel organizacional.

Cabe destacar que, respecto a la medición del estrés laboral, existen diferentes enfoques y abordajes conforme a las profesiones, por lo que se caracterizará las particularidades que asume tal evaluación, introduciendo finalmente una clasificación de los empleos por orden de estrés, necesario a tener en cuenta en su medición.

### **2.1.2 Concepto del estrés laboral. Perspectivas conceptuales y modelos teóricos**

Entre los agentes generadores de estrés, los problemas laborales son los más frecuentes, debido a que las preocupaciones laborales pueden perturbar la salud física y mental de los trabajadores. Esta problemática, se desarrolla en el marco de una sociedad globalizada y moderna, caracterizada por una cotidianidad incierta y acelerada, donde el trabajador se enfrenta a fuertes demandas impuestas por el medio, así como a cambios vertiginosos en los ritmos de vida. Por este motivo, ante un contexto dinámico y demandante se desencadenan una serie de reacciones y estados emocionales tensos, impactando directa o indirectamente en la salud ocupacional de los trabajadores, así como en los resultados organizacionales (Bedoya & Verdesoto, 2012).

De esta manera, según la Organización Internacional del Trabajo (1986) en el ámbito laboral se identifica al estrés como uno de los principales problemas que afectan la salud de los trabajadores y el buen funcionamiento de las entidades para las que trabajan. Específicamente, se ha caracterizado al estrés laboral como:

La reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación (...) Debido a las exigencias del entorno laboral de hoy, es inevitable que exista presión en el trabajo. Incluso cierto nivel de presión puede mantener alerta y motivado al trabajador para cumplir sus funciones. El estrés aparece cuando la presión se hace excesiva o difícil de controlar (Organización Mundial de la Salud, 2004, p.12).

Seyle (1956), definía al estrés como la respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresor o situación estresante; mientras que Lazarus y Folkman comprendían que el estrés constituye una relación particular entre el individuo y el medio que es evaluado por este, en donde el sujeto lo interpreta como amenazante o desbordante de sus recursos, poniendo en peligro su equilibrio psicofísico (como se cita en Escalada et al., 2007).

Conforme a lo que expresa un informe del Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo en conjunto con la Organización Mundial de la Salud, los estímulos estresantes del trabajo, tales como las interacciones entre el trabajo, el medio laboral, la satisfacción en el trabajo, las necesidades del trabajador, su cultura y situación personal fuera del ámbito laboral, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Igualmente, su presencia constituye un riesgo para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo, al resentir la productividad de las unidades productivas y afectar la salud física y mental de los trabajadores (Díaz Reategui & Garivia Torres, 2013).

Conviene subrayar que, ante la diversidad de definiciones a partir de las cuales se conceptualiza el estrés laboral conforme a su naturaleza interdisciplinaria, se destacan cuatro perspectivas en su abordaje: médica, clínica, de la psicología organizacional y la psicología en la ingeniería. Estas perspectivas conceptuales encierran al mismo tiempo diferentes modelos teóricos que buscan explicar el estrés laboral, expresando una síntesis de ideas en función de los aspectos que pretenden destacar (Pérez, 2019).

En este sentido, siguiendo con lo que expone Pérez (2019) desde la perspectiva médica, el estrés laboral se define como la contribución que tiene el estrés en la salud y la enfermedad de los trabajadores. Por otra parte, en la perspectiva clínica se pone énfasis en el impacto de las condiciones de trabajo estresantes en la salud mental del trabajador. En cambio, la perspectiva de la psicología organizacional se enfoca en los procesos cognitivos mediante los cuales el trabajador percibe el ambiente de trabajo, que puede o no afectarlo conforme a las diferencias individuales, en interacción con otros factores, particularmente de tipo social. Mientras que, la perspectiva de la psicología en la ingeniería estudia el estrés laboral en función de las fuentes productoras del mismo, originados en el ambiente físico de trabajo.

Ahora bien, desde el ámbito disciplinar de la psicología, se ha conceptualizado al estrés de diversas maneras, entre las que se destacan las perspectivas del estrés como estímulo; como respuesta; el estrés como transacción; y adicionalmente las posturas que lo enfocan como resultado de la interacción. Cabe señalar que cada una de estas interpretaciones, permiten sentar las bases para determinar cómo medir el estrés laboral y qué medir: el estímulo, la respuesta, la interacción o la transacción. Habiendo expuesto lo anterior, se procede a caracterizar cada perspectiva conceptual, así como los modelos teóricos que los fundamentan, conforme a la clasificación propuesta por Pérez (2019):

- Estrés como estímulo: desde esta postura, el estrés es entendido como un estímulo o una variable independiente que proviene del ambiente, que potencialmente puede ejercer presión física o emocional sobre la persona, llegando a afectarle de forma temporal o permanente. Por tanto, se vuelve relevante identificar los llamados estresores, o factores y circunstancias estresantes del entorno laboral y extralaboral. En este grupo de modelos se encuentra, por ejemplo, el modelo vitamínico de Peter Warr. No obstante, autores como Steiler y Rosnet critican este enfoque por no considerar las diferencias individuales y desconocer que una misma situación puede describirse como estresante para una persona y no para otra. Respecto a la medición del estrés, este enfoque considera escalas que miden estresores laborales o estresores en el trabajo.

- Estrés como respuesta: en este caso, el estrés es comprendido como una respuesta fisiológica, psicológica o conductual ante un estímulo amenazante o estresor. La teoría que fundamenta esta perspectiva es el Síndrome de Adaptación

General de Selye, según el cual cualquier organismo responde ante los estresores siguiendo un patrón adaptativo de respuesta en tres fases: alarma, resistencia o adaptación, y agotamiento. Específicamente, sobre el estrés laboral, se afirma que el estrés genera respuestas fisiológicas, emocionales y conductuales en el trabajador, que repercuten en efectos negativos para la eficacia de las organizaciones. La debilidad de esta perspectiva radica en su incapacidad para distinguir la influencia de las diferencias individuales ante una situación potencialmente estresante.

– Estrés como transacción: desde esta perspectiva, el estrés se interpreta como la condición que resulta de cómo las transacciones o procesos cognitivos y emocionales entre una persona y su ambiente son percibidas por el sujeto. Igualmente, estudia cómo la existencia de una discrepancia o desequilibrio entre las demandas de la situación y los recursos biológicos, físicos, psicológicos, organizacionales y sociales que la persona posee para afrontar adecuadamente esas demandas, lo que conduce a generar tensión o estrés. De esta manera, respecto del modo de medir el estrés del estrés laboral, se tendrán en cuenta tres dimensiones: la demanda percibida, la respuesta inducida resultado de la evaluación cognitiva y los recursos disponibles para afrontar y manejar la situación (estrategias de afrontamiento). En ella, se pueden identificar los modelos teóricos de pérdida de recursos, el modelo de estrés y coping elaborado por Richard Lazarus y Susan Folkman y la teoría de conservación de recursos desarrollada por Stevan Hobfoll; de igual manera se destacan los modelos de ajuste y desajuste como consecuencia de una ausencia de reciprocidad entre el esfuerzo que una persona invierte en su trabajo y lo que recibe a cambio, como el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegris.

– El estrés como interacción: finalmente, este enfoque centra su atención en la relación entre las fuentes de estrés y los efectos del estrés. En este grupo de modelos se argumenta que la tensión psicológica es el resultado del efecto de conjunto de las exigencias del trabajo y el grado de control sobre el trabajo, además de la libertad de tomar decisiones para enfrentar dichas exigencias. El modelo más conocido en este enfoque es el modelo demanda-control de Karasek & Theorell (1990); el modelo de demandas-recursos laborales de Bakker & Demerouti (2007); el modelo RED (recursos, experiencias y demandas) de

Scerraranova et al (2003); y el modelo de Cartwright & Cooper (1997), el cual toma en cuenta el efecto que tienen las fuentes de presión, las características individuales y las estrategias de afrontamiento en la salud física y mental, así como en la satisfacción laboral.

Ahora bien, conforme a las diferentes perspectivas de estudio, existen múltiples aportes teóricos a partir del cual se analiza cuáles son las fuentes productoras de estrés laboral en los trabajadores y de qué manera sus efectos pueden afectar a nivel individual o grupal, así como en términos organizacionales. En este sentido, posteriormente se hará una descripción de los factores o agentes estresores en el ámbito laboral.

### **2.1.3 Factores y dimensiones que originan el estrés laboral**

Si bien la mayor parte de las causas del estrés laboral están relacionadas con la forma en que se define el trabajo y el modo en que se gestionan las entidades (Pinedo & Azan Rodríguez, 2018), es importante considerar que existen múltiples estresores o fuentes productoras de estrés, conforme los esquemas teóricos que adopten los autores. En general, se han encontrado clasificaciones que diferencian entre factores ambientales, organizacionales e individuales (Chiavenato, 2009; Robbins & Jugde, 2009; Atalaya, 2001):

En este sentido, Atalaya (2001) adhiere a aquella clasificación que diferencia entre factores ambientales, organizacionales e individuales. No obstante, el autor aclara que, conforme a la naturaleza del estrés, si bien los factores suelen analizarse de manera separada, lo cierto es que pueden presentarse conjuntamente. Esto es importante tenerlo en cuenta en todo análisis, debido a que el estrés es un fenómeno que se potencia: un estresor puede no ser determinante en la experiencia física, psíquica y comportamental de una persona, pero si se presenta en el momento en que el sujeto presenta un nivel de estrés alto, puede ser peligroso para el mismo. Habiendo hecho esa salvedad, se mencionan como productores de estrés laboral, los siguientes factores:

- Factores ambientales: son aquellos que devienen de las características del entorno social, político y económico. Fundamentalmente, se mencionan como agentes estresores a las incertidumbres económicas, políticas y tecnológicas.
  - Incertidumbres económicas: de acuerdo al autor, refieren a cambios en las políticas económicas del país, que provocan

inseguridad y angustia en los individuos; sobre todo cuando se tratan de crisis económicas o procesos recesivos que pueden traer aparejados el aumento del nivel de desempleo.

- Incertidumbres políticas: por su parte, estas se caracterizan por la presencia de cambios en el sistema social, así como la presencia de amenazas políticas; muy presentes en países con inestabilidad económica y gubernamental.
- Incertidumbre tecnológica: estas últimas surgen como consecuencia de innovaciones y procesos de robotización y automatización, que también pueden provocar tensiones en los trabajadores por no tener las competencias para dominar los recursos, o por las posibilidades que despliegan las máquinas de reemplazar el trabajo manual.

– Factores organizacionales: en el ámbito de la empresa, pueden existir numerosos factores que pueden provocar estrés, los cuales se pueden clasificar según se haga énfasis en las tareas, a los papeles o roles, las demandas interpersonales, la estructura y liderazgo organizacional, o a la etapa de vida en que se encuentra la organización:

- Las demandas de la tarea: refieren al diseño que ha asumido la tarea individual del trabajador, en el que intervienen aspectos como la autonomía, la variedad de actividades, las condiciones laborales, el grado de automatización o la distribución física del espacio.
- Demandas del papel: refieren a las presiones que puede sufrir el trabajador en función de su rol específico que tiene en la empresa. Aspectos tales como la sobrecarga de tareas o la falta de claridad en la forma y distribución de actividades, pueden provocar conflictos de roles con expectativas difíciles de conciliar o cumplir de manera satisfactoria.
- Demandas interpersonales: presiones debidas a la falta de respaldo social y la presencia de relaciones interpersonales indeseables, que pueden causar estrés fundamentalmente en trabajadores con amplias necesidades sociales.

- La estructura organizacional: el exceso o nula existencia de reglamentos que definan las diferencias jerárquicas en la organización, las normas y forma en que se toman las decisiones, así como la falta de participación o consenso en la creación de las mismas, puede provocar estados de tensión.
- El liderazgo organizacional: de acuerdo al autor, este representa el estilo administrativo de los ejecutivos de la organización. Actitudes como excesivo control a los empleados, establecimiento de metas de imposible cumplimiento o constantes procesos de despidos por diversos motivos, puede generar una cultura de tensión que desencadena estados de estrés.
- Etapa de la vida de la organización: el ciclo por el cual se encuentre la empresa puede estimular diversas experiencias emocionales para sus miembros. Por ejemplo, las etapas de constitución o declive, suelen ser altamente estresantes.
  - Factores individuales: finalmente, estos factores refieren a las experiencias y problemas que afectan a las personas durante las horas en que no están realizando actividades laborales, pero que, junto a los anteriores, pueden potenciar los estados de estrés. Entre ellos, se pueden encontrar:
    - Los problemas familiares: el valor que las personas le otorgan a la familia y las relaciones personales, puede impactar en los niveles de estrés. De esta manera, a veces un trabajador puede dedicar más o menos tiempo a los vínculos, o verse afectado de diferentes maneras por lo que sucede en ámbito de las relaciones afectivas. Todo ello puede generar presiones diarias que igualmente generan consecuencias en el desempeño laboral.
    - Los problemas económicos: las dificultades económicas representan otros de los problemas que pueden provocar estrés en el personal, por lo cual pueden generar conflictos por irritabilidad, perder concentración en sus tareas, entre otros.
    - Las características de la personalidad: constituida por variables mediadoras o diferencias individuales, que influye en el nivel de susceptibilidad que pueden experimentar ante el estrés. Por

ejemplo, una personalidad de tipo A, que se caracterizan por tener una cierta adicción al trabajo, con agendas recargadas, de actitud competitiva e impaciente, probablemente sea más vulnerable al estrés, que una personalidad tipo B: despreocupada, que no se desborda de tareas o suele disfrutar de otros aspectos de la vida diaria (Atalaya, 2001).

Asimismo, se puede traer a colación las dimensiones desde las cuales Benaiges (2010) analiza los eventos o condiciones que generan el estrés laboral en los trabajadores, organizadas de la siguiente manera:

- Apoyo organizacional: refiere al grado en que los colaboradores perciben que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. Constituyen ejemplos las recompensas entregadas en el ámbito de trabajo, la posibilidad de los empleados de tener voz y participación en las decisiones laborales, o la presencia de supervisores vistos como individuos que brindan apoyo.
- Sobrecarga laboral: situaciones tales como el trabajo mal distribuido, la presencia de demandas cuantitativas como cualitativas relacionadas con el trabajo, tales como trabajar bajo presión del tiempo, trabajar duro o en un trabajo estresante, constituyen igualmente estresores laborales.
- Dificultades interpersonales: originadas por la falta de sociabilidad en los individuos, empatía o escasa inteligencia emocional.
- Justicia organizacional: surge cuando se asignan recursos a los trabajadores que son equitativas o justas, por ejemplo: proporcionar un sueldo equitativo y justo para los trabajadores o la percepción del empleado sobre la equidad en el lugar de trabajo.
- Fuentes intrínsecas de insatisfacción: hacen referencia a las respuestas adversas del trabajador hacia su propio trabajo. Este rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada individuo y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente (como se cita en Pinedo & Azan Rodriguez, 2018).

Respecto a los estresores organizacionales, Ruiz Aguilar & Vega Córdor (2016) agregan otras dimensiones a partir del cual puede estudiarse, tales como el clima organizacional, estructura organizacional, territorio organizacional, tecnología,

influencia del líder, falta de cohesión, y respaldo del grupo de trabajo que los estresores. Estos factores están relacionados a una perspectiva global del trabajo, que van más allá de las variables individuales y colectivas.

De acuerdo a todo lo expuesto, los estresores organizacionales pueden generar dificultades en el desempeño laboral y en las interrelaciones del trabajador con sus compañeros. Es importante identificarlos, ya que esto permitirá plantear medidas destinadas a la prevención y control del estrés laboral (Ruiz Aguilar & Vega Córdor, 2016).

#### **2.1.4 Efectos del estrés laboral en el trabajador y en la organización**

Tal como sucede con el estudio de los factores que producen estrés laboral, se pueden encontrar diferentes desarrollos teóricos que analizan sus efectos en los trabajadores y en la organización o ámbito laboral donde se prestan tareas. No obstante, se observa la presencia de elementos comunes, tales como la referencia a síntomas de carácter fisiológico, psicológico o conductual en el trabajador, y en qué medida todo ello impacta en el desarrollo en las actividades propias del ámbito de trabajo, así como en la efectividad organizacional.

En este sentido, Robbins & Judge (2009) mencionan que los efectos o consecuencias del estrés se observan mediante una serie de síntomas que pueden experimentar los trabajadores, los cuales pueden agruparse de la siguiente manera:

- Síntomas fisiológicos: de acuerdo al autor, en un principio una gran cantidad de los estudios sobre los efectos del estrés laboral en los individuos se concentró en los síntomas fisiológicos, debido a que la mayoría de los investigadores eran especialistas en ciencias médicas y de la salud. En este sentido, se observaba que el estrés podía inducir cambios en el metabolismo, aumentar la frecuencia cardíaca y respiratoria, elevar la presión sanguínea, generar dolores de cabeza e inducir ataques cardíacos. En la actualidad, se sostiene que el estrés puede tener efectos fisiológicos dañinos conforme a la constante demandas de trabajo, a la vez que produce una mayor susceptibilidad a las enfermedades respiratorias superiores y un mal funcionamiento del sistema inmunológico, especialmente en los individuos con baja autoeficacia orgánica. Asimismo, se vuelve relevantes los estudios que asocian el estrés con mayores niveles de

enfermedades coronarias y altos niveles de agotamiento psicológico en la unidad de trabajo.

– Síntomas psicológicos: se expone la idea de que la insatisfacción laboral es el síntoma más simple y evidente del estrés. Por otra parte, el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos tales como la experimentación de estados ansiosos, tensión, irritabilidad, aburrimiento e indecisión. De igual manera, mayores cargas de trabajo, puestos que imponen demandas múltiples, la falta de claridad sobre las obligaciones, la autoridad y las responsabilidades del trabajador, pueden reflejarse en una presión sanguínea más elevada, menores niveles de bienestar emocional y aumento de insatisfacción.

– Síntomas conductuales: respecto de los mismos, los autores mencionan que las investigaciones vinculadas al tema en cuestión demostraron que, en la mayoría de las ocasiones, los síntomas conductuales del estrés incluyen reducciones en la productividad, mayor ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, fomento del tabaquismo o consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y trastornos del sueño. En este aspecto, el patrón más estudiado suele ser la relación entre el estrés y el desempeño laboral, a modo de U invertida: niveles bajos a moderados de estrés estimulan al cuerpo y aumentan su capacidad para reaccionar, por lo que los individuos suelen realizar mejor sus tareas, con más intensidad o mayor rapidez; pero demasiado estrés impone demandas insostenibles en un individuo, lo que redundaría en un desempeño menos eficiente (Robbins & Judge, 2009).

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (2004, p.12), en su informe denominado *Organización del trabajo y estrés, Estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales, Serie: protección de la salud de los trabajadores N°3*, sostienen que el estrés laboral afecta negativamente tanto a la salud psicológica y física de los trabajadores, como a la eficacia de las entidades.

En este sentido, el estrés laboral puede dar lugar a conductas disfuncionales y no habituales en el trabajo y contribuir a la mala salud física y mental del individuo, expresados mediante la presencia de sentimientos de ansiedad, irritabilidad y cansancio. También, se observó la incapacidad de los sujetos para relajarse o concentrarse, a la vez existe dificultad para pensar con lógica al tomar decisiones o sentirse cada vez menos

comprometido con el trabajo. En casos extremos, el estrés prolongado o los acontecimientos laborales traumáticos, pueden originar problemas físicos y psicológicos graves como lo son las cardiopatías, los trastornos digestivos, los trastornos músculo-esqueléticos, afectar al sistema inmunitario, entre otros; que provocan la falta de asistencia al trabajo, o que impidan que el empleado pueda volver a trabajar. Por otra parte, como el individuo está bajo un estado estresante, le puede resultar difícil mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida no profesional (Organización Mundial de la Salud, 2004, p.12).

Igualmente, el mismo informe expone que el estrés laboral puede provocar efectos perjudiciales en el buen funcionamiento y los resultados de la entidad donde se prestan tareas. Este proceso, en un mercado cada vez más competitivo, puede afectar no sólo a su eficacia, sino a la misma supervivencia de la propia entidad. Específicamente, se mencionan consecuencias como el aumento del ausentismo, menor dedicación de los trabajadores en sus actividades, aumento de la rotación del personal, deterioro del rendimiento y la productividad, aumento de prácticas laborales poco seguras y de las tasas de accidentes; hasta llegar incluso a impactar en las posibilidades de reclutamiento de personal, o por propiciar el aumento de los problemas legales ante acciones legales emprendidas por trabajadores que sufren estrés con el consiguiente deterioro de la imagen institucional (Organización Mundial de la Salud, 2004, p.12).

### **2.1.5 Medición del estrés laboral**

De acuerdo a Pérez (2019) la medición del estrés laboral se efectúa para realizar un diagnóstico o una evaluación de un trabajador o una muestra de trabajadores. En este sentido, la realización de tal diagnóstico consiste en la identificación y la descripción de la presencia de estrés en el trabajo, bajo la consideración de sus características principales y en función de modelo teórico o un abordaje del estrés laboral.

Por otra parte, siguiendo con la misma autora, la evaluación del estrés laboral es entendido como el proceso por medio del cual se realiza la medición del estrés laboral en una organización concreta, mediante la obtención de una muestra y el uso de una metodología específica. De esta manera, en ambos casos se realiza una medición del estrés laboral para que, con base en los resultados obtenidos, se desarrolle una intervención individual, grupal u organizacional que contribuya a prevenir y/o atender las consecuencias del mismo.

En este marco, con el fin de medir el estrés laboral se requiere de una perspectiva de abordaje y estudio del estrés laboral (estrés como estímulo, respuesta, transacción e interacción) y de un enfoque para medirlo: personalizado, compuesto y global o integrador. Respecto al primer aspecto, se remite al lector a lo expuesto en apartados precedentes. Sobre el segundo aspecto, Pérez (2019) caracteriza los diferentes enfoques de la siguiente manera:

- Los enfoques personalizados: refieren al empleo de escalas de medición del estrés laboral para ocupaciones específicas y/o el empleo de escalas diseñadas bajo perspectivas, lo cual permite explicar el estrés laboral en ocupaciones específicas. Por este motivo, se seleccionan y confeccionan los instrumentos de medición que mejor se ajusten al contexto, la población bajo estudio, los objetivos y los recursos disponibles. La principal limitación de este enfoque es que necesita de una fase de preparación significativa. Además, cuando la medición del estrés es más específica se pierde la posibilidad de comparar los resultados con otros estudios.

- Enfoques compuestos: estos pretenden medir, al menos, tres dimensiones acerca del estrés laboral: factores estresantes (estresores laborales); efectos psicológicos o fisiológico individuales y efectos organizacionales; así como los factores mediadores o moderadores que se refieren a características individuales que influyen en la relación entre los estresores y los efectos del estrés. Este enfoque, tiene como ventaja el tomar en cuenta los principales componentes del estrés laboral, los cuales pueden integrarse en un instrumento de medición y permiten la comparación entre diversas muestras de la misma empresa a nivel nacional e internacional. Una posible limitante es el disponer instrumentos de medición validados, confiabilizados y estandarizados para medir los componentes mencionados; así como la necesidad de invertir un mayor tiempo y energía de aplicación porque se suele incluir varias escalas de medición.

- Enfoques globales o integradores: por el contrario, estos pretenden superar las limitaciones de los dos enfoques anteriormente mencionados. Desde un abordaje interdisciplinario, buscan medir el estrés laboral bajo mediante la utilización de múltiples metodologías, tales como las entrevistas, aplicación de escalas de medición y la observación. La diferencia con el enfoque compuesto, radica en la realización de entrevistas y la observación, esto con el fin de tener una

perspectiva y visión integral del fenómeno del estrés laboral. Una de las principales limitaciones de este enfoque es su complejidad y la disponibilidad de recursos para implementarlo; por lo cual su utilización es viable fundamentalmente para instituciones de investigación (Pérez, 2019).

Ahora bien, cabe destacar que, si bien existen innumerables instrumentos que miden el estrés laboral desde diferentes perspectivas, enfoques y conforme a las múltiples profesiones o puestos jerárquicos, una de las más utilizadas es el cuestionario que propone la Organización Internacional del Trabajo en conjunto con la Organización Mundial de la Salud.

Este cuestionario, denominado Escala de Estrés Laboral de la OIT-OMS, sustentada por autores como Ivancevich & Matteson, se caracteriza por ser de fácil aplicación. Teniendo como cualidad la de ser autoadministrable, la escala puede ser aplicable de manera individual o grupal. Los materiales que conforman la prueba psicológica son un cuadernillo de preguntas y una plantilla de respuestas con 25 ítems y 7 alternativas como respuestas que van desde la puntuación del 1 al 7, siendo la primera opción *nunca* y la última *siempre* (Suárez, 2013).

Las dimensiones con las que vamos a medir el estrés laboral, según el cuestionario utilizado son las siguientes:

- **Clima Organizacional:** El clima organizacional dentro de una empresa se refiere a las características que se presentan en el ámbito laboral, es decir, al tipo de ambiente tanto físico y emocional que se percibe en el trabajo. Este se puede ver afectado por las diferentes actitudes y conductas que tienen los trabajadores y esto puede influenciar en los niveles de estrés que puedan experimentar los trabajadores. Un clima organizacional sano produce mejor efectividad, productividad y evita conflictos. Por otro lado, un mal clima organizacional provoca gran rotación, conflictos, incumplimiento de metas y objetivos, por consiguiente, niveles de estrés altos (Suárez, 2013).
- **Estructura Organizacional:** La estructura organizacional se refiere al diseño y a los aspectos de jerarquización que involucran a toda la institución y a la posición del trabajador dentro de la misma, así como al control que se ejerce en su trabajo (Suárez, 2013).

- **Territorio Organizacional:** Esta dimensión se refiere al espacio donde cada trabajador desempeña sus actividades diarias, el cual también influye en los resultados organizacionales. Es así, que algunos individuos llegan a desarrollar un sentimiento de propiedad por su espacio y si este es invadido puede generar una gran fuente de estrés (Suárez, 2013).
- **Tecnología:** La tecnología en una organización se considera a todos los tipos de recursos otorgados al trabajador, tomando en cuenta los requerimientos, las exigencias laborales y la capacidad para el uso adecuado de los recursos (Suárez, 2013).
- **Influencia del líder:** La influencia del líder es determinante en el comportamiento de los trabajadores y en el logro de los objetivos organizacionales. Suárez (2013) alude esta dimensión como el “funcionamiento del líder” y como esto influye en la percepción de los niveles del estrés se pueda observar por los mismos colaboradores, en la institución. Por lo que un buen líder puede provocar cambios positivos en las actitudes y conductas de los trabajadores, y por otra parte, un mal líder puede ser un agente estresor para los individuos en una organización.
- **Falta de cohesión:** Esta dimensión es definida por Suárez (2013), como la medición del grado en que la desunión o falta de adhesión del grupo, puede influenciar y ser un factor estresante para el desempeño de las actividades del trabajador. En ese sentido, el grado de cooperación, apoyo y unión entre los trabajadores constituye un factor contra el estrés organizacional.
- **Respaldo del grupo:** Para Suárez (2013), esta dimensión enfoca el tipo de apoyo que el grupo de trabajo desarrolla frente a la presencia del estrés percibido por uno de los colaboradores. Cuando un trabajador dentro de la organización se siente apoyado y respaldado por sus compañeros o supervisores, su nivel de estrés disminuye; en caso contrario, se convierte en una fuente de estrés.

En la presente investigación, se adoptará la escala de análisis mencionada con sus respectivas dimensiones, por gozar de amplia validez y consenso, así como por la facilidad de su aplicación. Tal selección, será desarrollada de manera profunda en el

capítulo dedicado a la exposición de la metodología de estudio. Asimismo, estará disponible en los anexos del presente escrito de investigación.

### **2.1.6 Clasificación de ocupaciones por orden de estrés**

De acuerdo a Atalaya (2001) el grado de estrés varía de acuerdo a las diferentes categorías que tienen los empleos y profesionales. En este sentido, es posible dividir las ocupaciones en cuatro categorías: empleos activos, empleos de poca tensión, empleos pasivos y empleos de mucha tensión:

- Empleos activos: Ejercen mucha presión al exigir el cumplimiento de ciertas metas en términos de rendimiento, pero suelen dejar bastante margen para la resolución de problemas. Se caracterizan por tener horarios largos, aunque sujetos a la libertad o discreción del sujeto.
- Empleos pasivos: Combinan pocas demandas de habilidades y procesos mentales con muy poco margen para tomar decisiones y desarrollar procesos de aprendizaje. Tampoco dejan gran espacio para las innovaciones.
- Empleos de poca presión: Generalmente no imponen grandes demandas a los individuos y otorgan un mayor margen para la toma de decisiones.
- Empleos con mucha tensión: Implican mucha presión para rendir y poco margen para la toma de decisiones. Se caracterizan por tener una gran carga horaria, el cumplimiento de procedimientos rígidos, con poco tiempo libre para las necesidades personales.

En este sentido, es posible afirmar que existen profesiones u empleos que poseen características o factores propios que por su naturaleza hacen que el riesgo de padecer estrés laboral se acentúe mayormente. De esta forma, los profesionales que arriesgan su integridad física por la de los demás, los profesionales que trabajan diariamente en contacto con las personas, o que realizan actividades con una presión constante, son los que suelen presentar mayores niveles de estrés. Entre ellos se pueden encontrar los empleos vinculados a las ciencias de la salud, los que implican la asunción de puestos ejecutivos, profesiones vinculadas a la docencia, empleos en que se expone la vida o la integridad corporal, trabajadores de empresa de mensajería, entre otros (Aguilera Jiménez, 2019).

De esta manera, el ámbito laboral está constituido por una gran cantidad de profesiones con características y naturalezas diversos. El hecho de que posean

características o factores diferentes, es lo que conduce a que haya profesiones más estresantes que otras. No obstante, es importante destacar que el estrés está presente en casi todos los empleos y profesiones, en mayor o menor grado de intensidad (García-Morán & Gil-Lacruz, 2016, como se cita en Aguilera Jiménez, 2019).

## **2.2 Desempeño laboral**

### **2.2.1 Concepto de desempeño laboral**

Habiendo desarrollado los supuestos esenciales sobre los que se puede abordar el estudio del estrés laboral, es posible proceder al análisis de la variable desempeño laboral, en función de la consideración del estrés laboral como uno de los factores que pueden impactar significativamente en el desarrollo del comportamiento de los trabajadores en el ámbito laboral.

En este sentido, la definición de desempeño laboral puede ser abordada conforme a enfoques teóricos específicos que resaltan aspectos vinculados a las acciones o proceso adoptado, o conforme a resultados obtenidos; poniendo énfasis en elementos como el rendimiento y la eficacia organizacional obtenida; o haciendo hincapié en la contribución realizada por el trabajador más allá de los resultados logrados en términos empresariales.

Igualmente, ciertas conceptualizaciones traen a colación aspectos internos que intervienen en la configuración del desempeño laboral, como las competencias, capacidad y habilidades laborales, o resaltando los condicionamientos externos propios de la naturaleza del ámbito de trabajo; entre otros. Por lo anterior, se hará un recorrido de tales conceptualizaciones, a la vez que se expondrá aquella concepción a la que adhiere el presente trabajo en función de los elementos que se buscarán evaluar.

Habiendo hecho las aclaraciones anteriores, se puede proceder a exponer lo que se entiende como desempeño laboral. Existe consenso en concebir el desempeño laboral desde distintas perspectivas: a nivel individual, de equipo y organizacional. En términos sintéticos, a nivel individual se estudia el desarrollo laboral realizado por un trabajador, en un lapso de tiempo y según determinados objetivos. Por otro lado, el rendimiento de equipo es entendido como un proceso emergente que se estructura de abajo hacia arriba, por lo que los desempeños individuales de los miembros del grupo confluirán para generar un todo: un performance grupal. Finalmente, este desempeño de los equipos se estructura

hasta llegar a la producción de un rendimiento global, que impacta a nivel organizacional. Para el rendimiento de una organización, se tendrá en cuenta los outputs o resultados que contabilice, en comparación con los resultados que previamente se habían planificado según metas y objetivos (Ruiz Aguilar & Vega Córdor, 2016).

Como primera aproximación, se puede mencionar la conceptualización de Campbell et al. (1970), quienes concibe al desempeño laboral la conducta en el ámbito de trabajo que implica la consecución de las metas de la organización (como se cita Moleiro & Rodríguez, 2004). En la misma línea, desde un enfoque organizacional, Bedoya y Verdesoto (2012) conceptualizan al desempeño como el proceso que incluye las acciones que son importantes para realizar las metas de las organizaciones, el cual puede ser medido en términos del nivel de contribución que realiza el trabajador.

Por lo anterior, el aspecto fundamental en el estudio del desempeño laboral como fenómeno se hará en relación al grado de consecución de objetivos organizacionales. Sobre este aspecto, Chiavenato (2009) si bien adhiere a la idea de desempeño laboral como el modo que ha adoptado el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados en la empresa, a la vez lo relaciona con otros elementos, tales como la incidencia del esfuerzo individual que el trabajador esté dispuesto a realizar, conforme a las recompensas que reciba y las condiciones de trabajo.

En otro orden de ideas, Ramos, Gracias y Peiró (1996) refieren que la acción que se analiza en el desempeño laboral, es aquella que lleva a la consecución de los resultados. Es decir, se enfocan específicamente en el proceso o despliegue de la acción, por lo que explican que el desempeño no debe confundirse con el resultado laboral obtenido. No obstante, existen posturas que hacen hincapié en la importancia del logro de efectividad en la organización, la cual depende del desempeño laboral expresado en función de los resultados logrados (Ruiz Aguilar & Vega Córdor, 2016).

Sobre este último aspecto, de acuerdo a Chiavenato (2000) el desempeño laboral representa la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual depende directa o indirectamente de su comportamiento, los resultados obtenidos y de los niveles de satisfacción laboral que experimenta el trabajador. Iguales consideraciones se puede extraer de los aportes de Newstrom (2011), al entender el desempeño profesional como la manera en que los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Por su parte, Robbins & Judge (2009) añaden otros elementos de estudio. Establecen que las acciones o comportamientos observados en los empleados, relevantes para los objetivos de la organización, que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Desde la óptica de las competencias, Leibovich y Schufer (2002) igualmente relacionan el desempeño profesional a las características de cada persona, entre las cuales que mencionan las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo. De acuerdo al autor, estos aspectos interactúan entre sí y se ponen en práctica de acuerdo a la naturaleza del trabajo y la organización adoptada en la empresa (como se cita en Díaz Reategui & Garivia Torres, 2013).

Finalmente, es posible mencionar que en la idea de desempeño laboral se pueden incluir tanto las tareas que están definidas en el puesto, las tareas emergentes, las conductas de ciudadanía organizacional, así como las conductas contraproductivas (Ramos, Gracia, y Peiró, 1996). Por su parte, Ruiz Aguilar & Vega Córdor (2016) mencionan que puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarrol), la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarrol) o a actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización.

Conforme a todo lo expuesto, el presente trabajo entiende al desempeño laboral como el conjunto de comportamientos o acciones llevadas a cabo por un trabajador, medido en función de los objetivos laborales, sus competencias laborales y la contribución hecha a la organización, expresado la mayoría de las veces mediante resultados en términos de rendimiento o eficacia organizacional.

Tal desempeño, se ve influenciado por la satisfacción laboral percibida por el trabajador, que depende de elementos tales como las recompensas recibidas, las condiciones laborales existentes, las relaciones e interrelaciones entre los miembros de la organización, entre otros elementos significativos.

### **2.2.2 Dimensiones del desempeño laboral**

Existen múltiples dimensiones en función de la cual se puede analizar el desempeño laboral. En este sentido, para Urriola (2011), las dimensiones relacionadas con el desempeño laboral son los siguientes:

– Conductas laborales: refiere al campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

– Productividad: conforme a lo que expone el autor, el abordaje de la definición de productividad ha ido evolucionado a través del tiempo. En la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman. Sin embargo, hay ciertos elementos que se identifican como constantes en su conceptualización: la producción, el hombre y el dinero (como se cita en Pinedo & Azan Rodríguez, 2018).

Por su parte, Chávez (2015), agrega entre las dimensiones del desempeño laboral, las habilidades laborales y las relaciones interpersonales:

– Habilidades laborales: hacen referencia a la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad, por lo que una persona hábil será aquella que obtenga éxito gracias a su destreza. Por otro lado, el autor entiende a las capacidades como un proceso a través del cual todos los seres humanos reúnen las condiciones para aprender y cultivar distintos campos del conocimiento. Estas se diferencian de las competencias, las cuales pone en juego un conjunto integrado de capacidades, habilidades, destrezas y actitudes.

– Relaciones interpersonales: debido a que la mayoría de los medios de trabajo son de carácter grupal, de acuerdo al autor se vuelve necesario contar con un nivel aceptable de comunicación, cooperación e identificación entre los miembros de un grupo de trabajadores. Las relaciones interpersonales influyen en muchas áreas en el trabajo como el clima laboral, productividad, atención al cliente, trabajo en equipo, satisfacción laboral entre otros.

Cabe destacar que, Santos Sánchez (2008) concibe que el factor por excelencia para lograr un buen desempeño laboral se basa en la competitividad. En este sentido, el autor define a las competencias laborales como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean

observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad (como se cita en Chávez, 2015).

### **2.2.3 Medición del desempeño laboral**

Según Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño es una apreciación del proceder de las personas en los cargos que ocupan. Este proceso de evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o inclusive de una comisión de evaluación, según los objetivos que se persigan. De acuerdo al autor, entre los principales métodos de evaluación se encuentran:

- Método de escalas gráficas: estos utilizan un formulario de doble entrada a llenar por el evaluador, donde por un lado en las hileras horizontales figuran los ítems que se evalúan, tales como los conocimientos, calidad de trabajo, nivel de cooperación, entre otros; y en columnas verticales los diferentes grados que corresponden a cada una: óptimo, muy bueno, bueno, regular, u otros.
- Método de elección forzada: consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante alternativas con frases descriptivas del desempeño individual. En cada bloque de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño observado.
- Método de frases descriptivas: similar al anterior, con la diferencia en que no se exige del evaluador que elija una o dos alternativas, sino que se limita a señalar las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que no lo demuestran.
- Método de investigación de campo: la evaluación la realiza el superior, pero con asesoría de un especialista, quien entrevista a los mismos sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.
- Método de comparación por pares: en este caso se comparan a los empleados tomados de a dos, y se anota cuál es aquel que, en cada aspecto se desempeña más eficazmente.
- Métodos mixtos: consiste en la combinación de cualquiera de los métodos anteriores, siendo muy utilizado en organizaciones que se caracterizan por la complejidad de los cargos.

- La entrevista de evaluación de desempeño con el empleado: constituye el punto principal del sistema, ya que la comunicación sirve de retroalimentación y que reduce los malentendidos entre un superior y el subordinado (Chiavenato, 2009).

Sobre los criterios a incluir en la medición del desempeño laboral, según Díaz Reategui & Garivia Torres (2013) es importante considerar el grado de cumplimiento de las metas, para lo que se pueden utilizar indicadores cuantitativos o cualitativos. Entre los cuantitativos, existen tres tipos de indicadores básicos:

- Unidades de producción o calidad: volúmenes producidos o número de errores.
- Dinero: utilidades, costos, ingresos o ventas.
- Tiempo: asistencia o rapidez para cumplir con las fechas límite.

Ahora bien, cuando tales medidas resultan inadecuadas o insuficientes se pueden emplear metas o indicadores cualitativos. Estos indicadores no toman en cuenta el tiempo o la cantidad de trabajo, sino que están relacionados con el nivel de calidad, lo cual nos permite ver el grado de efectividad de un proceso u objetivo.

Hellriegel y Slocum (s.f) resaltan igualmente la importancia de medir el desempeño conforme a las metas organizacionales. La constitución de tales metas, se expresa mediante su traducción en resultados esperados o desempeño óptimo a alcanzar, como referencia de los esfuerzos a realizar por los individuos; por lo que es importante que se establezcan objetivos claros que incrementen la eficiencia y eficacia organizacional (como se cita en Díaz Reategui & Garivia Torres, 2013).

Por lo anterior, dos son los atributos con los que deben contar las metas organizacionales: la dificultad y la claridad. El primero, se refiere a que la meta debe ser relativamente desafiante, ya que si son de muy fácil consecución se estaría perdiendo productividad y si, por el contrario, su cumplimiento es demasiado difícil, puede no sea aceptada por los trabajadores por constituirse como irrealizable. El otro componente que deben tener las metas es la claridad, para que el esfuerzo pueda ser dirigido con eficacia. Asimismo, es importante que cuenten con aceptación por parte de los trabajadores, ya que lo ideal es que los empleados tengan participación a la hora de fijar las metas. Esto suele traer mejores resultados en el desempeño en comparación con las metas que son impuestas desde arriba (Pinedo & Azan Rodriguez, 2018).

Por su parte, Bedoya y Verdesoto (2012) agregan que la evaluación al desempeño es un proceso continuo, resultado de la cultura de la organización, que se puede realizar temporalmente en una entrevista de carácter anual o mediante dos entrevistas semestrales. Al mismo tiempo, exponen dos maneras de evaluar el desempeño laboral: la formal e informal. La primera, se caracteriza por no seguir un esquema o una estructura definida y se basa fundamentalmente en observaciones casuales, mediante la escucha o intuición. La segunda, por el contrario, cuenta con un sistema racional y estructurado, por lo que se constituye como una herramienta más precisa, justa y útil.

Siguiendo con los autores anteriores, además de medir el nivel de consecución de metas organizacionales, es necesario que evalúe la efectividad en el cumplimiento de las mismas, aunque sólo aquellos comportamientos relacionados estrictamente con el trabajo y que estén bajo el control del trabajador (Bedoya & Verdesoto, 2012).

Cabe resaltar que el análisis del desempeño laboral es una herramienta que se utiliza de manera habitual para dirigir y supervisar a los trabajadores. Permite ayudar al desarrollo profesional de los trabajadores, mejorando los resultados de la organización por medio de un mejor aprovechamiento del recurso humano. Por este motivo, la evaluación al desempeño, si bien es un acto de control, no puede constituirse como una acción de fiscalización, ya que no se trata de evaluar para sancionar, sino revelar lo que se realiza para mejorar o premiar. Otro factor importante que proporcionan las evaluaciones al desempeño es la retroalimentación en base a los resultados, ya que con éstos se pueden tomar decisiones certeras sobre temas como capacitación, selección de carrera, y sobre niveles apropiados de motivación duraderos en el lugar de trabajo (Bedoya & Verdesoto, 2012).

Finalmente, tal como lo exponen los autores precedentes, es posible agregar que, para lograr una correcta evaluación al desempeño, debe existir una buena relación entre el responsable y sus colaboradores, así como un diálogo adecuado y mutua comprensión, debiendo comunicar de una forma clara y transparente lo que se espera de los trabajadores y la forma en que se satisfacen las expectativas. Igualmente, debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto y en función de las competencias profesionales (Bedoya & Verdesoto, 2012).

Para determinar el desempeño laboral en la empresa en estudio, se utilizará el test aprobado por la empresa T&T Arquitectos SAC; elaborado por Gestor SIG, revisado por el Área de Recursos Humanos de la entidad y aprobado por el Gerente General de la

misma. Este cuestionario, pone énfasis en las dimensiones vinculadas en las habilidades laborales y las relaciones interpersonales, permitiendo recabar información sobre el desempeño de los individuos, grupos y estructuras de trabajo, en el que intervienen igualmente aspectos vinculados a la satisfacción laboral, el clima laboral, el trabajo en equipo, entre otros. Este cuestionario cuenta con 4 dimensiones del desempeño:

- **Desempeño de tareas:** El desempeño es un constructo multifacético con una estructura latente y jerarquizada, que se identifica con aquellos comportamientos organizacionales relevantes (Campbell, Gasser, & Oswald, 1996) destinados a la ejecución de tareas, y que están bajo el dominio del propio ejecutor (Sánchez & Levine, 2001). Es decir el desempeño de tareas está enfocado en como las personas realizan eficientemente sus actividades diarias o tareas específicas dentro de una organización, si es que estas presentan las conductas necesarias para llevar a cabo una tarea.
- **Desempeño contextual:** El desempeño contextual en esta investigación se refiere a aquellas conductas que, contribuyendo a la mejora del ambiente psicológico y/o social y/o organizacional en que el trabajo se realiza, ayudan a conseguir los objetivos organizacionales. Este tipo de desempeño para Borman & Motowildo (1993) se define como los comportamientos que apoyan el ambiente social y psicológico en que las tareas prescritas se realizan. Es decir, todas aquellas conductas y comportamientos que tienen los individuos dentro de una organización referente a sus compañeros, determinan si estos se encuentran en un buen ambiente laboral o por si el contrario, hay conductas de otros que perjudican el desempeño de la organización.
- **Desempeño negativo:** El desempeño negativo utilizado en esta encuesta, se refiere específicamente a las conductas y actitudes que amenazan la integridad física o psicológica entre los individuos de una organización, como conductas amenazantes, violencia de género, soborno y hostigamiento.
- **Desempeño:** Esta dimensión en la encuesta hace referencia a una única pregunta la cual se basa si el desempeño general del trabajador a mejorado en el último trimestre.

Cabe recalcar, que este cuestionario fue modificado y adaptado por el Gestor SIG y por la compañía LL-C Certifications, con la cual la empresa renueva anualmente sus

certificaciones de ISOS. Por otra parte, este cuestionario se puede encuadrar dentro de los métodos de escalas gráficas, de carácter cualitativo.

### **2.3 Relación entre estrés y desempeño laboral**

De acuerdo a Robbins & Judge (2009), el estrés suele analizarse desde la óptica de sus efectos negativos; sin embargo, no necesariamente es algo malo o perjudicial, ya que también puede tener valor positivo. Esto último sucede cuando ofrece una ganancia potencial que representa una oportunidad, como sucede en aquellos casos en donde ciertos profesionales, en el marco de un contexto de estrés y presión, optimizan su desempeño. De esta manera, son numerosas las ocasiones en que los individuos utilizan el estrés de manera positiva para aprovechar la ocasión y desempeñarse al máximo.

Mas aun, los autores plantearon que los factores de estrés desafiantes, como los asociados con la carga de trabajo, la presión para terminar las tareas y las presiones de tiempo, pueden operar de forma muy diferente a los factores de estrés obstaculizadores del logro sus metas. Si bien las investigaciones al respecto son recientes, las primeras evidencias sugieren que los factores de estrés desafiantes producen menos tensión que los obstrutores.

Asimismo, los estudios han tratado de aclarar las condiciones en que se presenta cada tipo de estrés. En este sentido, observaron que los empleados que exhiben un mayor compromiso afectivo con su organización, pueden convertir el estrés psicológico en una mayor concentración en el trabajo y mejora los resultados, mientras que el desempeño de los empleados con un bajo nivel de compromiso se deteriora en situaciones de estrés. Además, cuando el estrés desafiante aumenta, los individuos que reciben un gran apoyo de la organización presentan un mejor desempeño basado en el rol, lo que no ocurre con quienes reciben poco apoyo de la empresa (Robbins & Judge, 2009).

En la misma línea, Newstrong (2011) explica que los diferentes niveles de estrés pueden ser útil o perjudicial para el desempeño laboral. De esta manera, presentan un modelo de estrés-desempeño y la relación entre ambos.

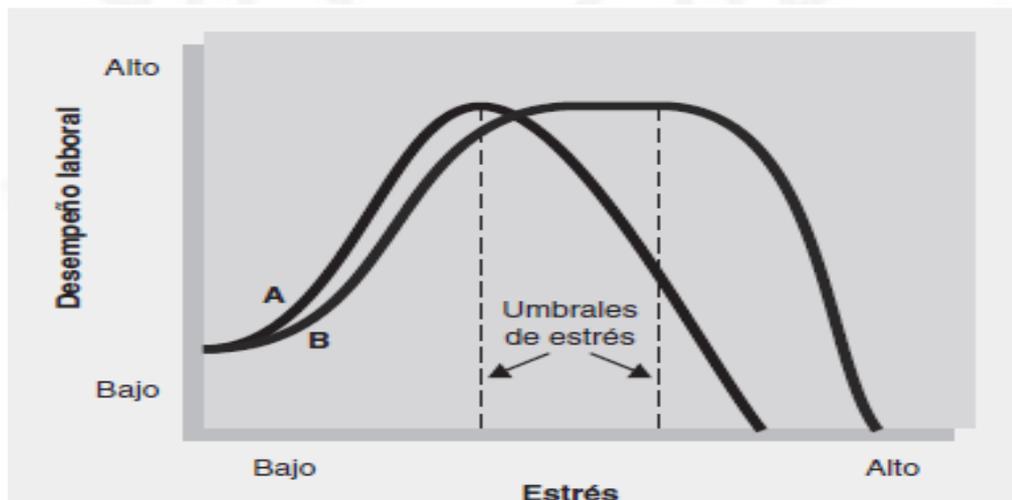
Tal como lo expresa el autor, este modelo se puede comparar con las cuerdas de un violín: cuando están muy tensas o demasiado flojas, no producen el sonido deseado. A su vez, estas necesitan afinarse para adaptarse a condiciones cambiantes, como el aumento de humedad en el ambiente. Esta analogía se puede aplicar a las situaciones en

que un trabajador experimenta tensión; si el estrés es demasiado alto o, por el contrario, es casi inexistente, su desempeño tenderá a deteriorarse.

Siguiendo con los aportes de Newstrong (2011), se puede afirmar que cuando no hay estrés, los retos laborales están ausentes y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que aumenta el estrés, el desempeño es mayor porque ayuda a una persona a buscar recursos para satisfacer las necesidades laborales. Por este motivo, el estrés constructivo es un estímulo beneficioso porque impulsa a los empleados a responder a sus retos. Por último, puede presentarse el escenario en que el estrés se vuelve una meseta, que corresponde aproximadamente a la máxima capacidad de desempeño diario de una persona: en este punto la tensión adicional ya no produce ninguna mejora.

No obstante, si la tensión alcanza niveles demasiado elevados, se convierte en una fuerza destructiva, por lo que el desempeño comienza a disminuir en algún momento puesto el exceso de tensión interfiere con él. Esto se expresa mediante la pérdida de la habilidad para enfrentar los eventos estresantes y capacidad del trabajador para tomar decisiones, a la vez que se despliega un comportamiento de tipo errático. Mas aún, si la tensión aumenta hasta el punto de ruptura, el desempeño llega a un nivel de cero y el empleado sufre una crisis nerviosa, enfermándose al grado de no poder trabajar (Newstrong, 2011).

**Figura 2.2**  
*Modelo de estrés-desempeño*



Fuente: Newstrong (2011). *Comportamiento organizacional en el trabajo*. p.34

Igualmente, Jamal (2011) explica que, en los últimos tiempos, a nivel conceptual, se propusieron cuatro tipos de relación entre estrés y desempeño laboral: lineal negativa, lineal positiva, relación en forma de U curvilínea (invertida) y ninguna relación entre ambas. En este marco, existían posturas que concibieron centralmente la relación negativa, por comprender al estrés como un fenómeno perjudicial para los trabajadores y el entorno laboral, ya que consume mucha energía y consiguientemente provocaba un deficiente desempeño laboral (como se cita en Ruiz Aguilar & Vega Córdor, 2016).

Por el contrario, la relación lineal positiva está basada en los desafíos que implica el estrés: a un bajo nivel de estrés, el trabajador no encuentra desafíos y por ello no mejora su desempeño; un nivel de estrés medio, propiciará desafíos medios y por ello el trabajador tendrá un desenvolvimiento mediocre; finalmente tener un alto nivel de estrés, la persona sentirá un desafío óptimo y se rendimiento mejorará (como se cita en Ruiz Aguilar & Vega Córdor, 2016).

Por su parte, la relación U invertida expresa que un nivel bajo de estrés fomenta que la persona esté inactiva y no desarrolle un rendimiento óptimo. Por el contrario, el alto nivel de estrés, genera alta tensión en el individuo y repercute negativamente en su desenvolvimiento. Por este motivo, lo ideal es tener cierto grado de estrés controlado que permita que el trabajador estar activo y tenga un buen desempeño. Por último, existe la perspectiva de que el estrés laboral no está relacionado con el desempeño, puesto que la persona sabe las funciones que le corresponden por contrato, en qué grado debe cumplir, y es consciente de que recibe una retribución económica por su labor; por este motivo, la persona debe ignorar las tensiones y tener un buen rendimiento, independientemente de lo que ocurra en el entorno laboral. Por esta razón, se considera que la influencia del estrés laboral es neutral hacia el desenvolvimiento (Jamal, 2011, como se cita en Ruiz Aguilar & Vega Córdor, 2016).

Ahora bien, en este análisis debe considerarse dos aspectos relevantes: la vulnerabilidad al estrés y el control percibido por el trabajador. Según Newstrong (2011) existen dos factores principales que ayudan a determinar cómo afectará el estrés de modo diferente el desempeño de los empleados en puestos similares. En este sentido, la vulnerabilidad de los trabajadores al estrés depende de tensores tanto internos (organizacionales) como externos (no laborales). Un factor interno de fundamental consideración es el umbral de estrés de un empleado.

El umbral de estrés del trabajador, refiere al nivel de tensores (frecuencia y magnitud) que la persona tolera antes de que ocurran sentimientos negativos de estrés y afecten desfavorablemente el desempeño. Por este motivo, algunas personas pueden tener un umbral bajo, por lo que la tensión que provocan los cambios o trastornos incluso relativamente pequeños en sus rutinas laborales ocasiona una disminución de su desempeño. En otros casos, se puede tener un umbral más alto, situación que genera para los trabajadores que ante sucesos estresantes, permanezcan tranquilos, calmados y productivos en las mismas condiciones (Newstrong, 2011).

Conforme a lo todo lo expuesto, se puede afirmar que uno de los resultados más evidentes del estrés en el desempeño laboral de los trabajadores es la disminución de la cantidad y/o calidad del trabajo realizado, a la vez que genera deterioro en el rendimiento y del ambiente de trabajo; para lo cual podrá pasar por diversas fases de tensión, pudiendo llegar a una situación de estrés laboral profundo, que afectará a la continuidad laboral del trabajador si no se previene y regula.

#### **2.4 La realidad económico-laboral actual en Perú**

Para finalizar el marco teórico, se pretende hacer una descripción de la realidad económico-laboral actual en Perú, con el fin de contextualizar el entorno en el cual trabajadores y empresas realizan sus actividades diarias. Las particularidades que exhiba el medio económico y laboral se verán reflejados, por ejemplo, en las características que asuman los factores o agentes estresantes del ámbito laboral. Así mismo, permitirá comprender el contexto en que funciona la empresa constructora en estudio. Los datos, han sido recabados esencialmente de fuentes periodísticas.

En este marco, se puede afirmar que, después de una fuerte expansión en la década previa, la economía peruana ingresó a una fase de mayor lentitud entre 2014 y 2019. En el 2020, la crisis del COVID-19 tuvo un impacto significativo, aunque se estima una cierta recuperación para el año siguiente (Banco Mundial, 2021).

Conforme a lo que expresa la noticia Diario Gestión del 4 de abril del 2021, el establecimiento de una cuarentena de carácter prolongado y estricto, llevó a un descenso del PBI de 11.1 % en el 2020. En la misma línea, el empleo cayó en promedio 20% entre abril y diciembre de ese año. Ante este contexto, el gobierno desarrolló un programa global de compensación económica y asistencia con el fin de proteger a la población

vulnerable y apoyar a las empresas, el mismo que incluye transferencias en efectivo, postergación del pago de impuestos y garantías crediticias para el sector privado. Este programa movilizó recursos por un valor equivalente al 20% del PIB.

No obstante, a pesar de este esfuerzo, la desaceleración de la actividad económica y el desempleo produjo un incremento de alrededor de seis puntos porcentuales en la pobreza monetaria, empujando a casi dos millones de personas a esta condición, llevando la tasa de pobreza a alrededor de 27% en 2020. Por otra parte, el déficit público aumentó a 8,9 por ciento en 2020, desde el 1,6% del año previo, a la vez que los ingresos cayeron fuertemente debido a una gran contracción de la actividad económica. Además, el componente fiscal del paquete, que comprende los gastos en salud, transferencias sociales, subsidios de nómina, entre otros, estimado en 7 por ciento del PIB, elevó los gastos. Con ello, la deuda pública cerró el año en 35 por ciento del PIB, por encima del límite legal del 30 por ciento (Diario Gestión, 2021).

Respecto a la participación del sector informal, este ha sufrido un aumento en el mercado laboral. En el 2019, la tasa de participación fue de 73%, mientras que en 2020 estuvo cerca del 90%. Por este motivo, afecta a empleos informales como los que realizan taxistas, vendedores de diarios, ambulantes, repartidores de comida, entre otros. En este sentido, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que la desocupación durante el periodo de cuarentena, entre marzo y mayo de 2020, se duplicó a un 13,1 %, con relación al mismo periodo de 2019 (Diario digital France24, 2020).

Por otra parte, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú sufrió un aumento en la tasa de desempleo solo en Lima Metropolitana de 88%, comparando el primer trimestre del 2020 y el mismo del 2021; por lo que se ha incrementado el número de las personas integrantes de la Población Económicamente Activa (PEA) que no están trabajando. En términos porcentuales por años, el Perú ha pasado de una tasa de desempleo de 7% a 14,5%. Este índice se saca dividiendo las personas desocupadas de la PEA sobre la PEA.

Considerando la profundidad de la recesión en el 2020, para el 2021 se espera un fuerte rebote, lo cual presupone una ejecución más rápida de la inversión pública y mejores condiciones internacionales a raíz de la implementación de una vacuna contra el COVID-19. En el plano doméstico, la prevalencia de algunas restricciones, la aversión al riesgo y la incertidumbre ralentizarían la recuperación del gasto privado. En este contexto,

a pesar de un fuerte rebote, el PIB se mantendría por debajo del nivel pre-pandemia (Diario Gestión, 2021).

Ahora bien, respecto al estrés laboral, durante el confinamiento en medio de la pandemia de COVID-19, ha llevado a agravar la cantidad de casos de estrés laboral, sobre todo en aquellas ocasiones en que se han modificado las rutinas laborales o se ha puesto en peligro las fuentes de trabajo. De acuerdo a la encuesta realizada por *trabajando.com*, más del 50% de los peruanos sufre de estrés laboral crónico como consecuencia del trabajo remoto y el desempleo.

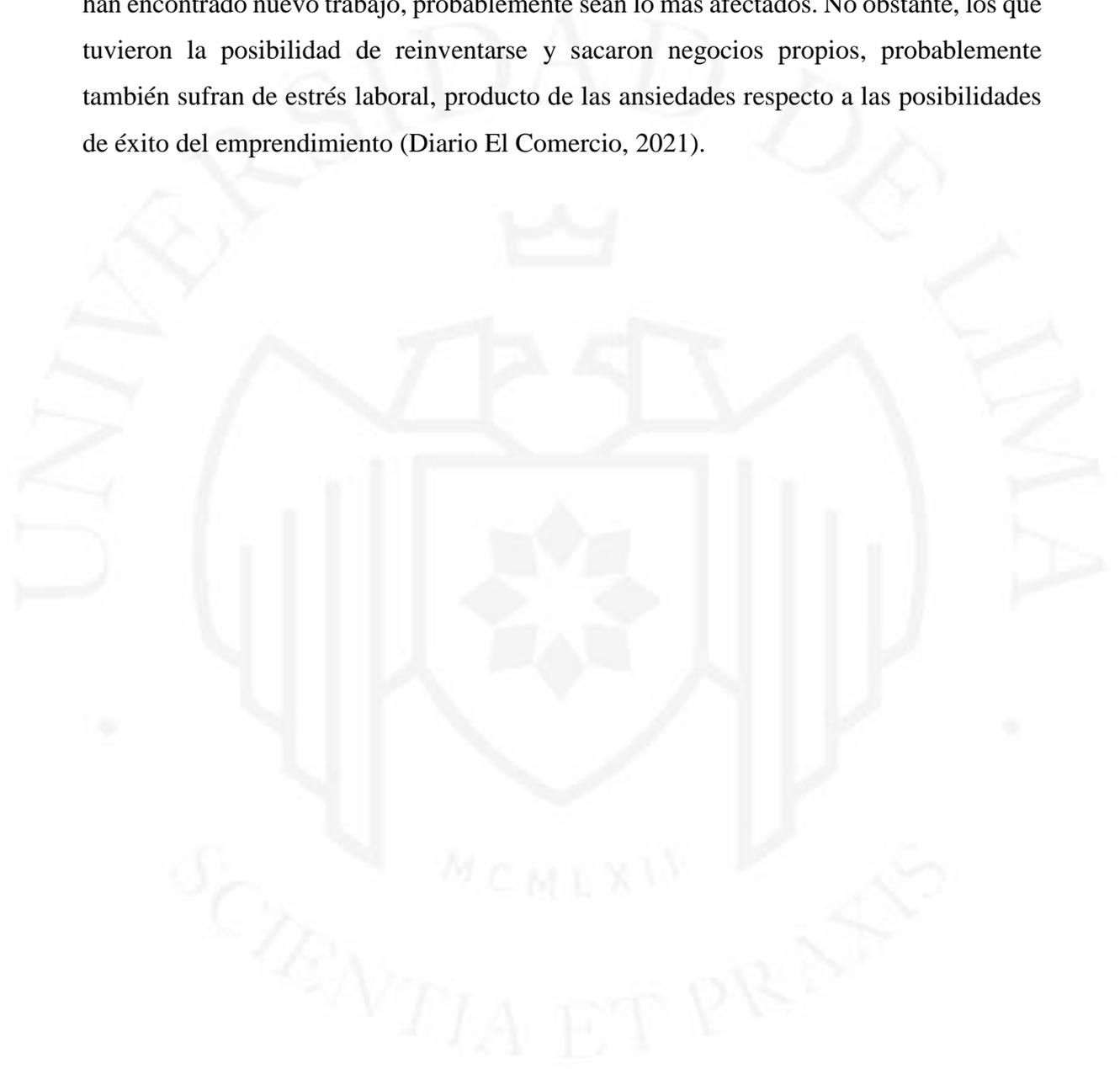
Hay varias causas para los mencionados problemas, según el universo de 2.050 peruanos encuestados. Entre los principales motivos por los que los peruanos sufren estrés laboral crónico, un 39% dijo que esto tiene relación con la fuente de trabajo, un 27% con el desempleo y un 18% con las responsabilidades. Solo el 29% de las personas que respondieron las preguntas del sondeo aseguraron que no sufrieron depresión por estrés laboral crónico. El grupo de expertos que realizó la encuesta recordó que un poco de estrés podría motivar al empleado con los objetivos que la empresa le plantea; sin embargo, al convertirse en algo permanente y negativo esto podría afectar la salud mental, física, productividad laboral y relaciones interpersonales de los colaboradores (Diario El Comercio, 2021).

De acuerdo a lo que expone David Sánchez, médico ocupacional, para el Diario El Comercio de Perú, el estrés laboral en general y durante la pandemia, se ha visto en incremento en aquellos trabajadores que son multitasking a causa de la competencia entre las empresas, las fechas de entrega de trabajos, entre otras exigencias. Además, algo que contribuye a sentir estrés son los extremos, la escasez y el exceso de trabajo, así como los empleos monótonos e inflexibles que no entienden al empleado y su situación en casa. La pandemia y las condiciones actuales han llevado a los trabajadores y desempleados a sufrir de estrés laboral. La vinculación que tenían con sus compañeros o jefes, las palabras de aliento, las conversaciones sobre la vida privada, la distracción después de la oficina, la presencia de comunicación y comprensión, se ha perdido con el estado de emergencia, generando malestar y ansiedades.

Asimismo, la psicóloga Gallis asegura que los trabajadores se han convertido en máquinas y por esta razón se desarrolla el estrés. Particularmente, expresa que los trabajadores empiezan sus actividades desde temprano, no tienen un almuerzo establecido, y como están desde casa se espera que la persona siga trabajando después de

sus horarios, cuando antes la persona salía del trabajo y se podía despegar con algún tipo de actividad complementaria para bajar el estrés. Por otra parte, mucha gente por miedo a perder su trabajo, trabaja en exceso y no objeta las directivas que recibe.

Siguiendo con lo que expone la psicóloga, en referencia a la nueva cuarentena, aquellas personas que perdieron su empleo durante la primera crisis pandémica y aún no han encontrado nuevo trabajo, probablemente sean lo más afectados. No obstante, los que tuvieron la posibilidad de reinventarse y sacaron negocios propios, probablemente también sufran de estrés laboral, producto de las ansiedades respecto a las posibilidades de éxito del emprendimiento (Diario El Comercio, 2021).



## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la finalidad de identificar el nivel de estrés que hay entre los trabajadores de la empresa tanto de oficina como de obra, y la influencia de este sobre su desempeño laboral, se tomó en consideración la aplicación de dos cuestionarios.

El primer cuestionario es sobre el estrés laboral de la OIT-OMS (Anexo A) el cual se basa en 7 dimensiones detalladas en el punto 1.1.6 Variables de Investigación.

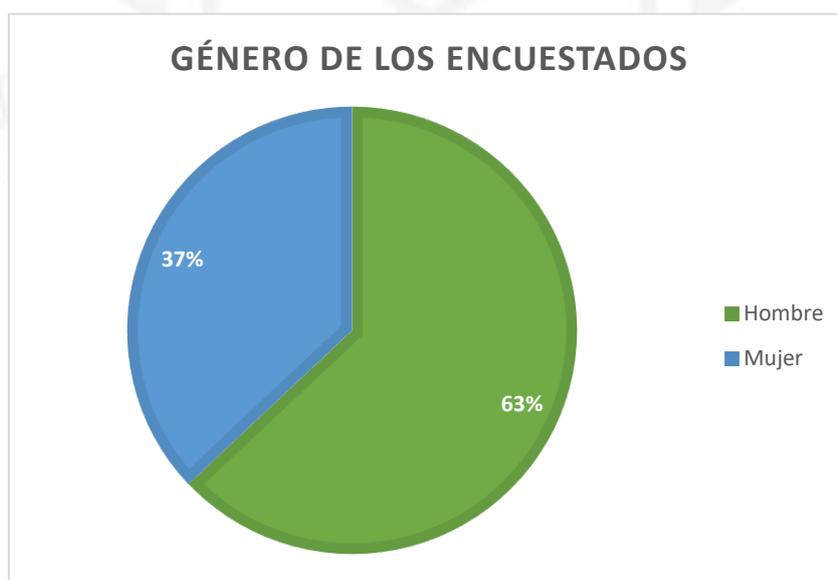
El segundo, es un cuestionario/test para medir el desempeño laboral de los trabajadores (Anexo B), el cual está dividido en 4 dimensiones, explicadas también en el punto 1.1.6.

En este capítulo se analizarán los resultados hallados, siguiendo los objetivos planteados. En primer lugar, se realiza una caracterización del personal encuestado, seguidamente se analizan los resultados en cuanto al nivel de estrés, desempeño laboral y finalmente la correlación entre ambas variables.

### 3.1 Caracterización de los encuestados

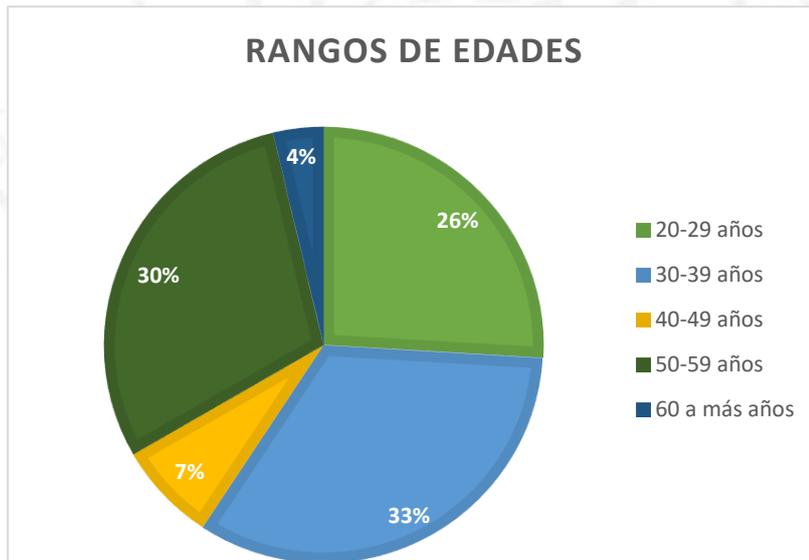
La cantidad de trabajadores pertenecientes a la empresa T&T Arquitectos SAC, que respondieron las encuestas fue de 27. De los cuales 17 fueron hombres y 10 mujeres, como se muestra en la figura 3.1.

**Figura 3.1**  
Género de los encuestados



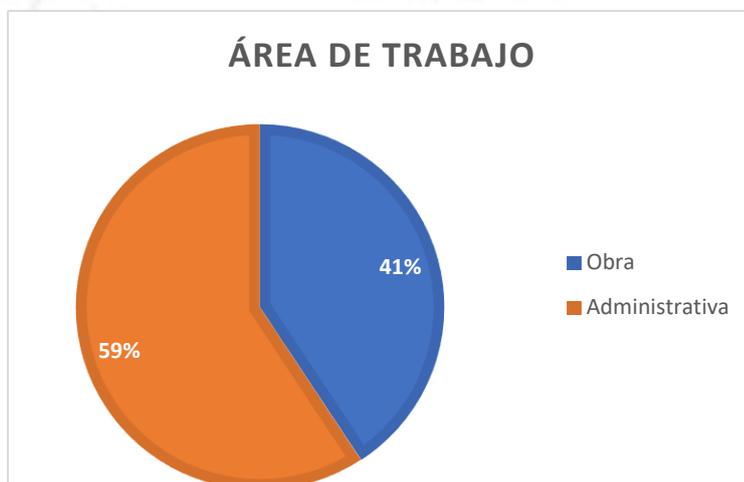
Por otro lado, en cuanto al rango de edades de los encuestados, se obtuvo que los con más personal fueron de 20 a 29 años, de 30 a 39 años y de 50 a 59 años. Tan sólo una persona tenía más de 60 años y tan sólo 2 entre 40 y 49 años, cómo se muestra en la figura 3.2.

**Figura 3.2.**  
Edades de los encuestados



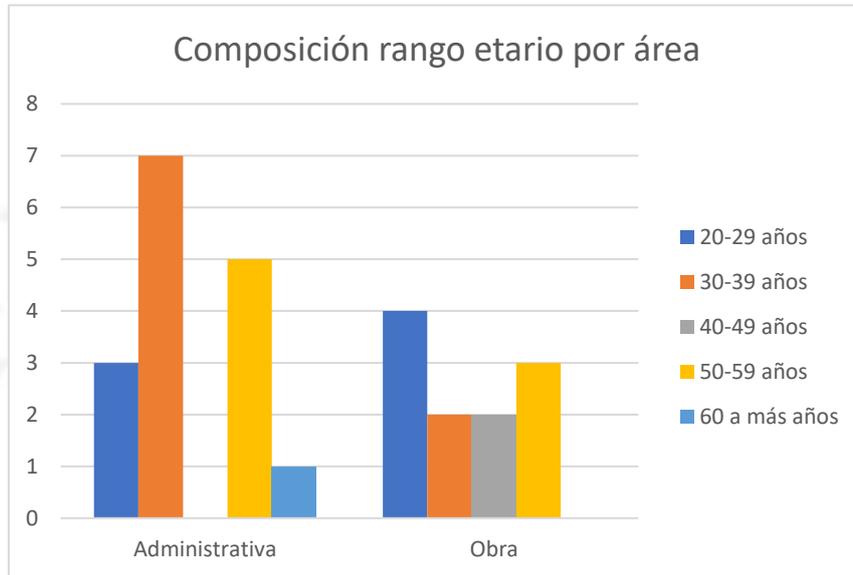
En cuanto al área en la que trabaja cada encuestado, los resultados fueron 16 personas en el área administrativa y 11 en el área de obra, entendiendo esta área como el conjunto de puestos que se desempeñan fuera de la oficina (arquitectos, ingenieros, logística y vendedores)

**Figura 3.3.**  
Área de trabajo



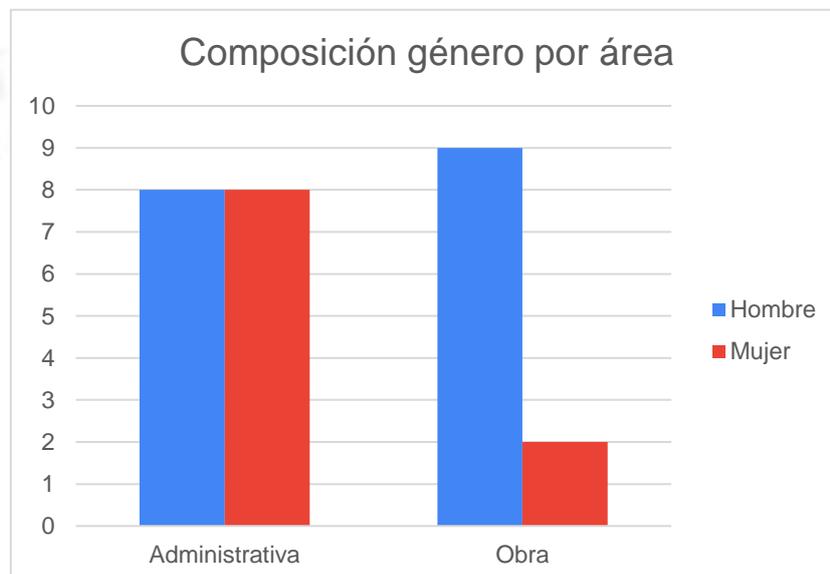
A su vez, se procedió a comparar los rangos de edades de cada área, obteniendo una composición totalmente diferente entre una y otra, como se muestra en la figura 3.4.

**Figura 3.4.**  
Edad por área



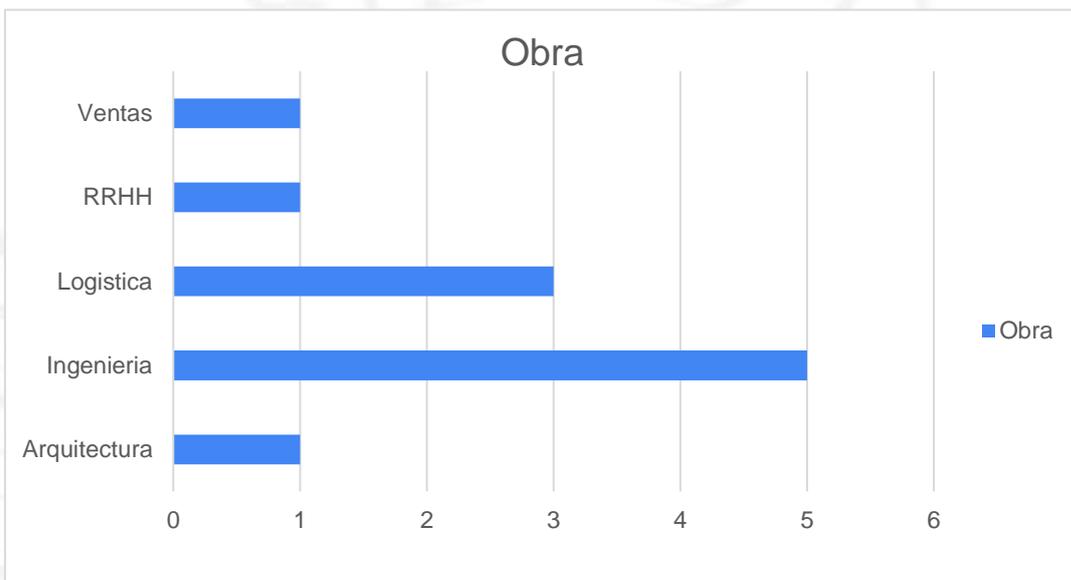
Otro análisis consistió en observar la composición del género de los trabajadores de cada área, lo que arrojó que, en obra, sólo se encuentran dos mujeres trabajando, como se muestra en la figura 3.5, mientras que en administración es igual la proporción entre hombres y mujeres.

**Figura 3.5.**  
Género por área

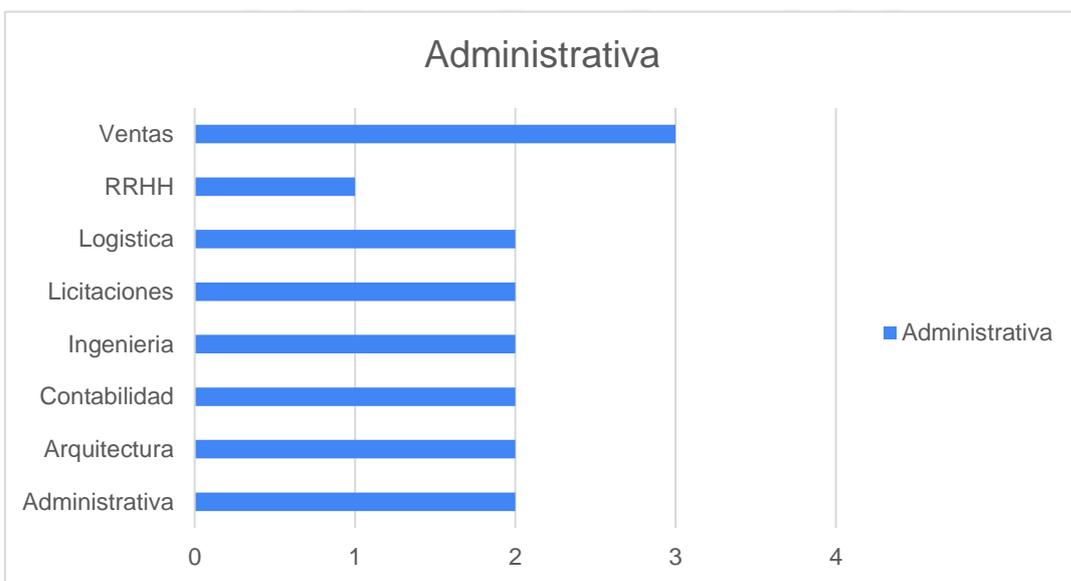


En un último análisis que se pudo extraer de la caracterización de los encuestados, consistió en los puestos dentro de cada área, así se observa que en obra Ingeniería es el puesto con mayor cantidad de trabajadores, seguido de Logística (ver figura 3.6). Mientras que en Administración se destaca Ventas como el que mayor cantidad de empleados posee y recursos humanos como el que menos tiene (ver figura 3.7).

**Figura 3.6.**  
*Puestos en el área Obra*



**Figura 3.7.**  
*Puestos en área Administrativa*



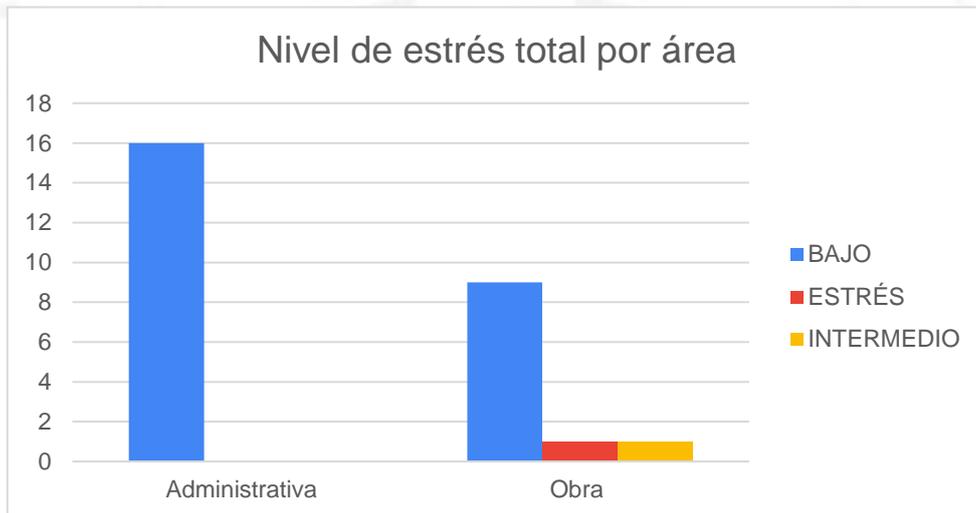
### 3.2 Niveles de estrés detectados

En este eje se analiza el resultado del nivel de estrés en general y luego exponen los resultados por cada eje analizado.

#### 3.2.1 Estrés total

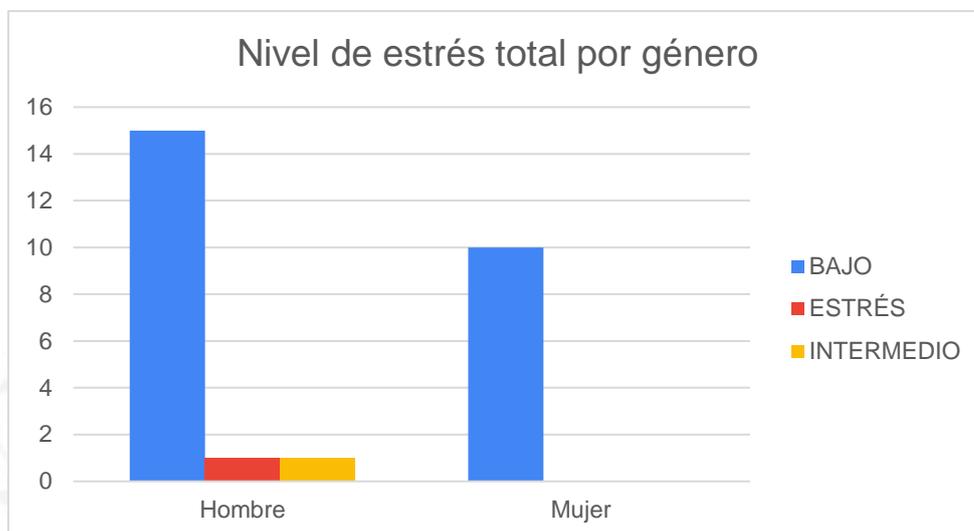
En primer lugar, se observa que, en total, el área administrativa muestra bajo estrés en todos los casos, mientras que en el área obra, existen resultados con estrés e intermedio (ver figura 3.8).

**Figura 3.8.**  
*Nivel de estrés total por área de trabajo*



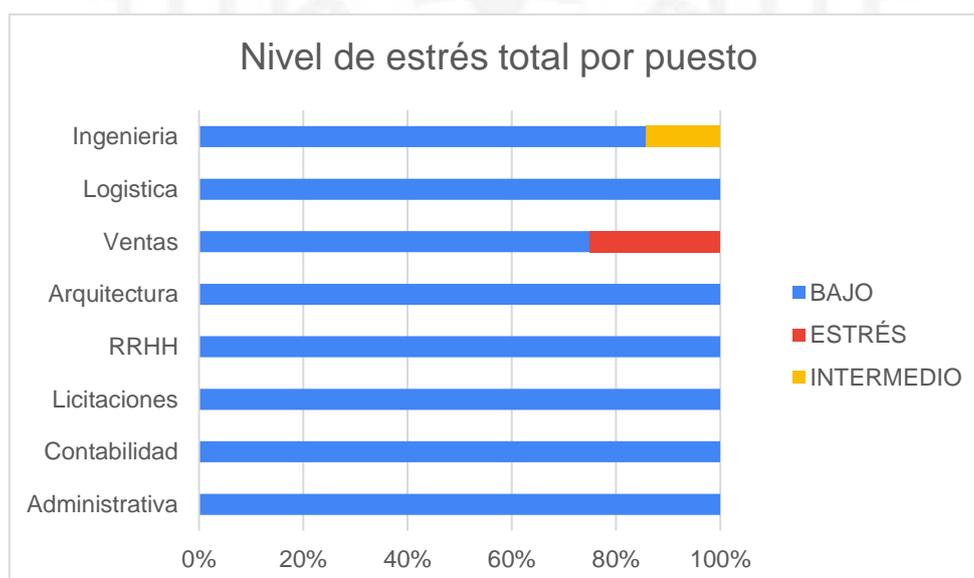
Por otro lado, mismo análisis se realiza comparando los géneros, más allá de las áreas de trabajo (ver figura 3.9) lo que muestra que en la totalidad de las mujeres el estrés total resultó bajo, mientras que en los hombres existieron casos de estrés e intermedio.

**Figura 3.9.**  
*Estrés total por género*



Otro análisis que resultó interesante, siempre a nivel de estrés total, fue observar de acuerdo al puesto, el nivel de estrés resultante, lo que muestra claramente los puestos que presentan niveles de estrés no bajos, como es ingeniería y ventas (ver figura 3.10).

**Figura 3.10.**  
*Nivel de estrés total por puesto*



A continuación, se destacan, dentro del test de estrés realizado, aquellas características que mostraron valores significativos en cada eje de análisis.

### 3.2.2 Clima organizacional

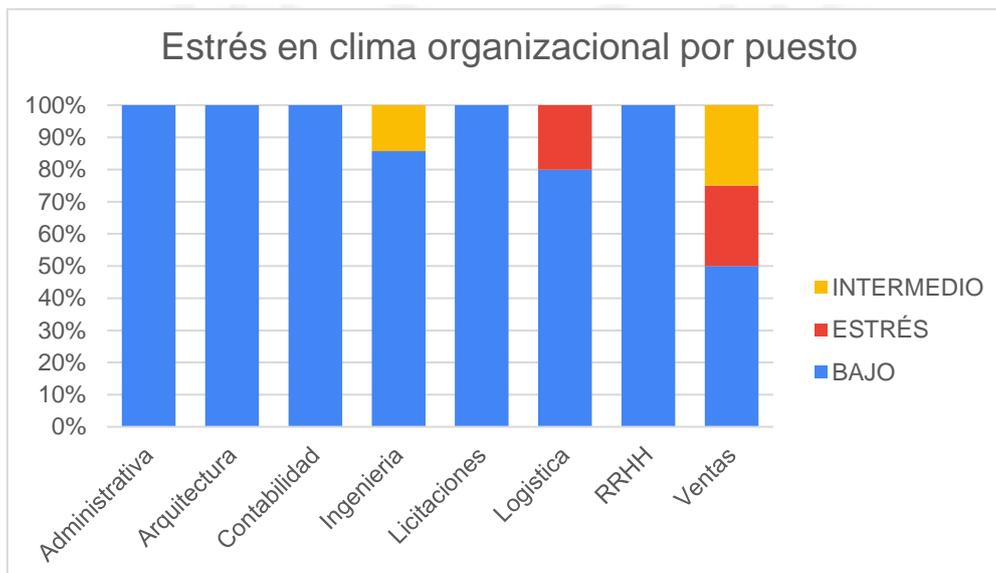
En cuanto al eje clima organizacional se puede observar una distribución similar entre áreas (ver figura 3.11).

**Figura 3.11.**  
*Clima organizacional – Estrés por área*



Al observar el nivel de estrés por puesto de trabajo, se pudo obtener que los puestos de venta, logística e ingeniería poseen niveles de estrés más altos (ver figura 14). entre áreas (ver figura 3.12).

**Figura 3.12.**  
*Clima organizacional - estrés por puesto*



### 3.2.3 Estructura organizacional

En el caso del eje estructura organizacional, se obtuvo que en el área administrativa el estrés resultante fue bajo (ver figura 3.13), mientras que en obra fue repartido entre niveles.

**Figura 3.13.**  
*Estructura organizacional - Nivel de estrés*



También se obtuvo que el género femenino mostró 100% de estrés bajo en esta característica.

### 3.2.4 Territorio organizacional

En el caso del territorio organizacional, se obtuvo que el área administrativa presenta niveles de estrés bajos, mientras que existen niveles intermedio y estrés en el área obra (ver figura 3.14).

**Figura 3.14.**  
*Territorio organizacional - estrés por área*



En este eje, al comparar el nivel de estrés resultante por puesto de trabajo, se obtuvo que ingeniería, presentó niveles de estrés intermedio; ventas presenta casos de estrés y el resto de los puestos presenta niveles bajos (ver figura 3.15).

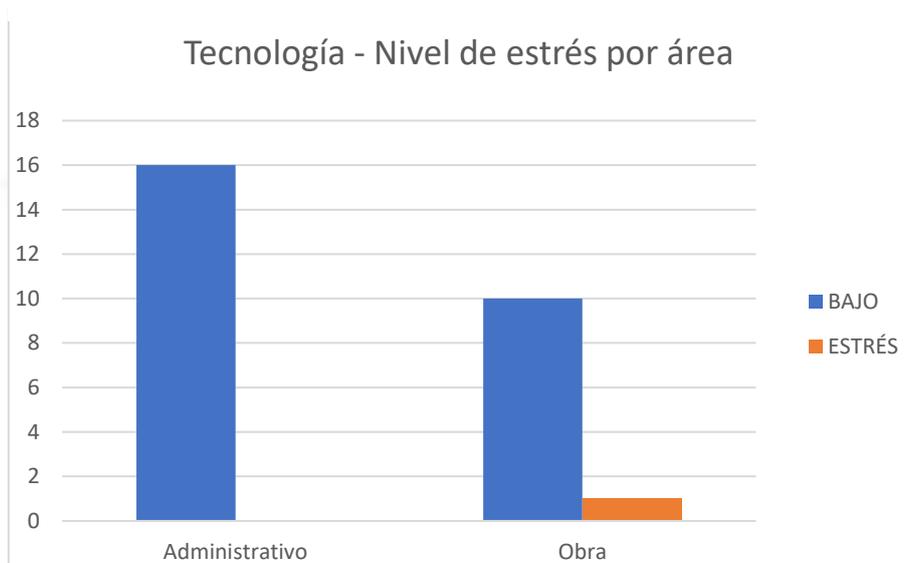
**Figura 3.15.**  
*Estrés por puesto en territorio organizacional.*



### 3.2.5 Tecnología

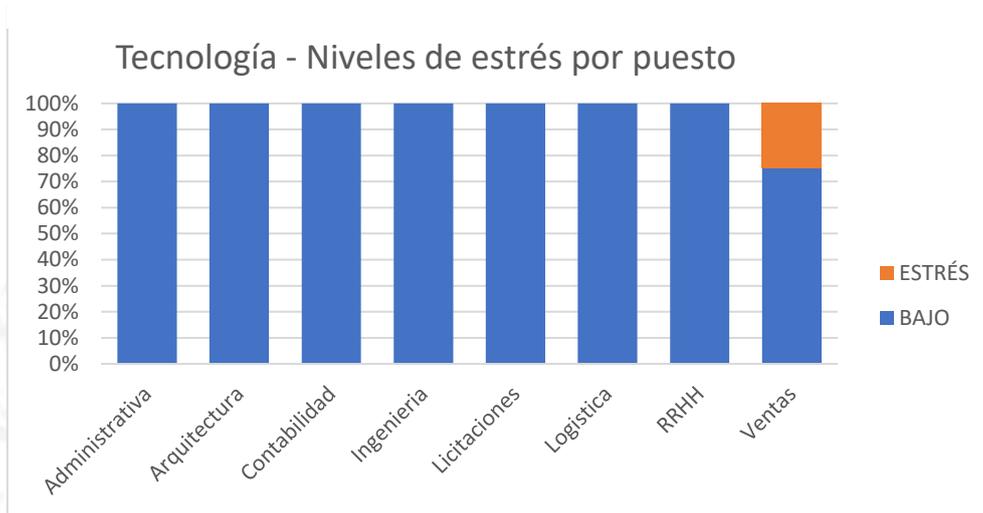
En este eje se puede observar que en el área de obra se muestra estrés, mientras que en el área administrativa no (ver figura 3.16).

**Figura 3.16.**  
*Niveles de estrés en tecnología*



Al analizar los puestos, fue ventas donde se mostró un nivel de estrés alto, mientras que en el resto de los puestos se mantuvo bajo (ver figura 3.17).

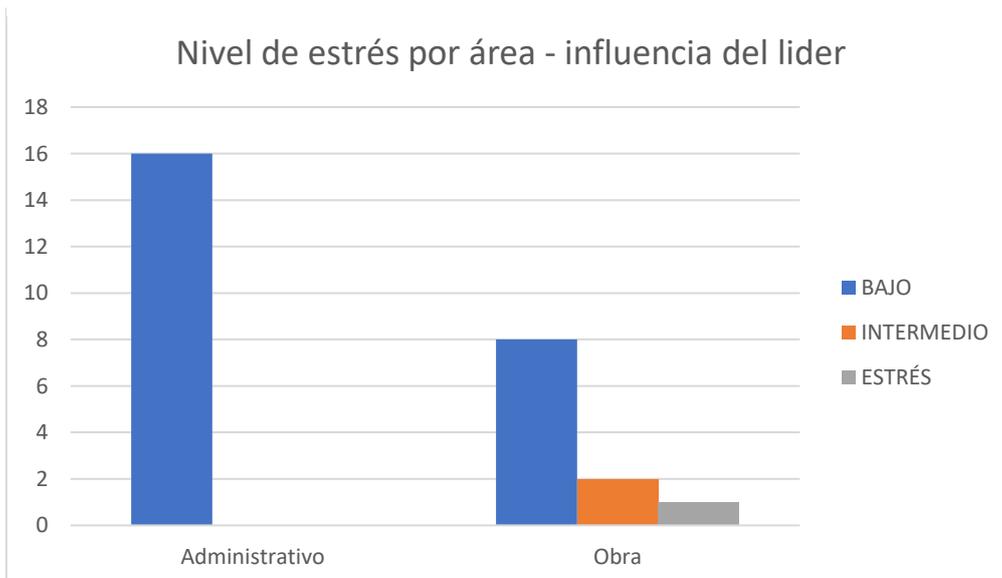
**Figura 3.17.**  
*Niveles de estrés por puesto en tecnología*



### 3.2.6 Influencia del Líder

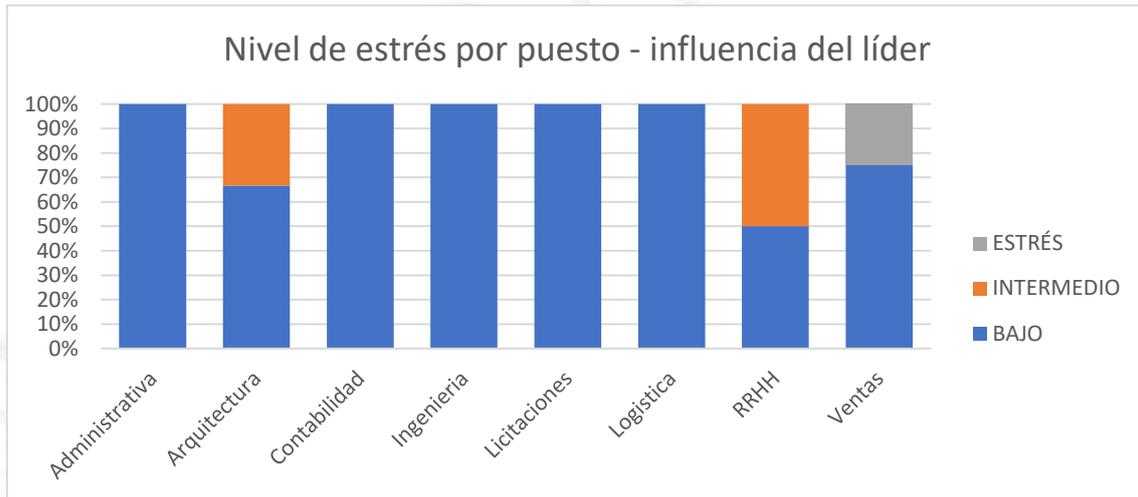
En este eje, resultó que el área administrativa no presentaba niveles de estrés en relación al líder, mientras que en obra si se hallaron niveles intermedios y altos (ver figura 3.18).

**Figura 3.18.**  
*Estrés por área - líder*



Al analizar los puestos se obtuvo que recursos humanos y arquitectura mostraron niveles de estrés intermedio y ventas niveles altos, mientras que el resto de los puestos mantuvo estrés bajo (ver figura 3.19).

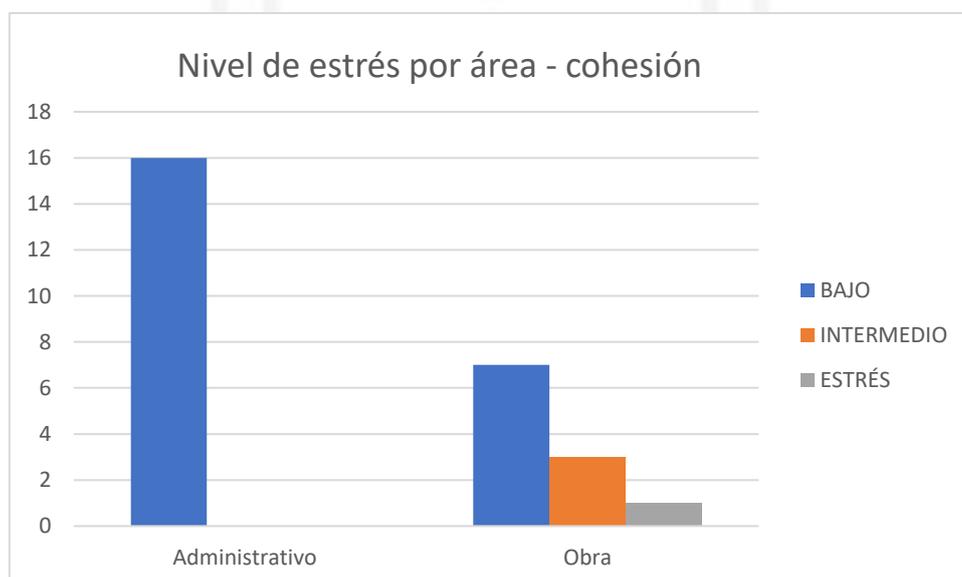
**Figura 3.19.**  
*Nivel de estrés por puesto - influencia del líder*



### 3.2.7 Falta de cohesión

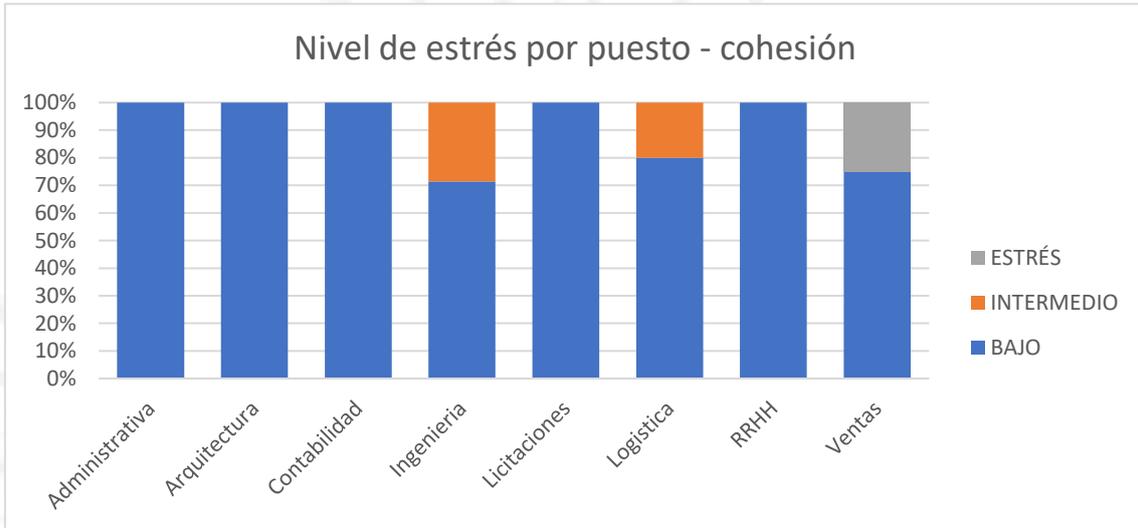
En este eje se observa el nivel de estrés generado por falta de cohesión en cada área, obteniendo que en la administrativa es bajo, pero en obra hay niveles intermedios y de estrés (ver figura 3.20).

**Figura 3.20.**  
*Nivel de estrés por área - cohesión*



Al realizar el mismo análisis, pero por puestos se observa el nivel alto en ventas y los niveles intermedios en ingeniería y logística (ver figura 3.21).

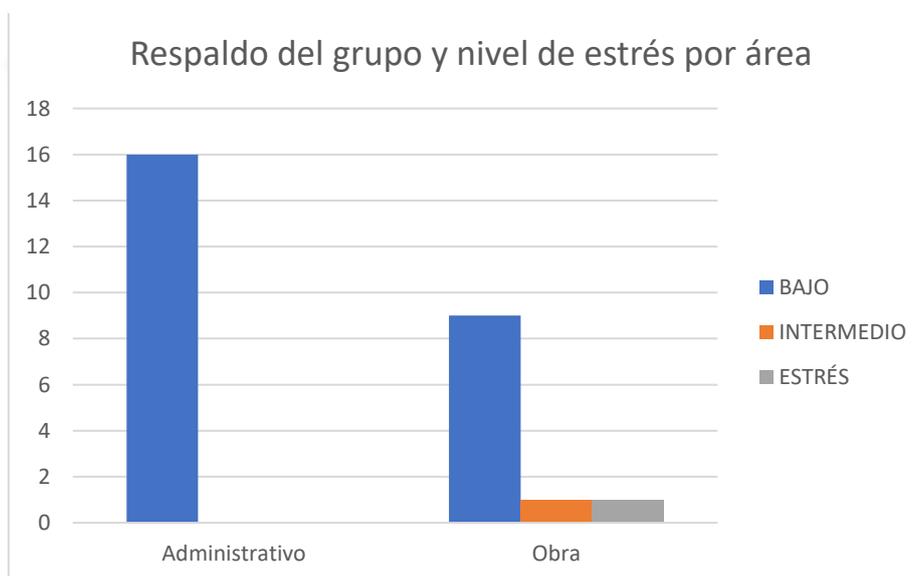
**Figura 3.21.**  
*Estrés por puesto en cohesión*



### 3.2.8 Respaldo del Grupo

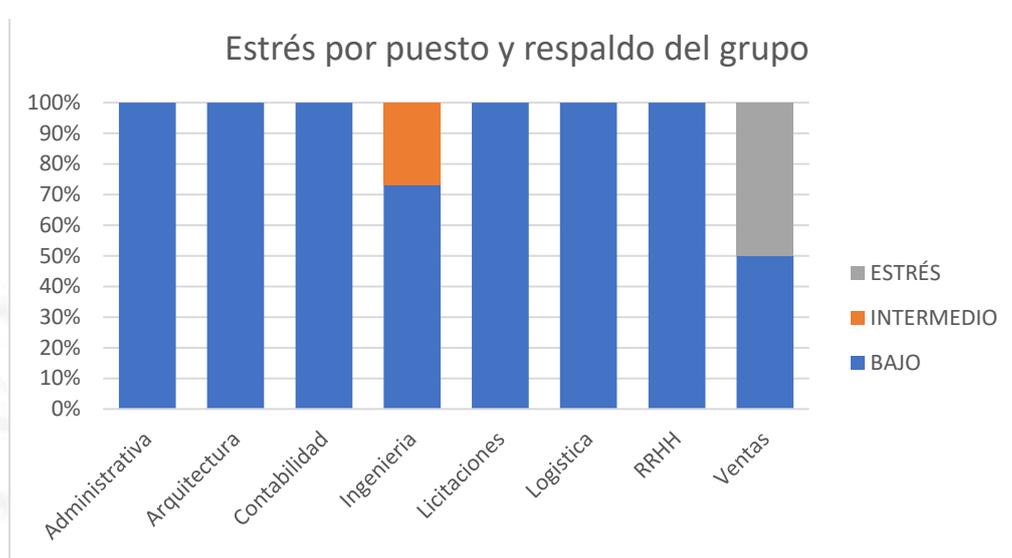
En este último eje del test de estrés, se puede observar que por área administrativo presenta niveles bajos, mientras que obra presenta niveles intermedios y bajos (ver figura 3.22).

**Figura 3.22.**  
*Estrés y respaldo del grupo por áreas*



En este eje, el puesto de ingeniería mostró niveles de estrés intermedio y ventas niveles de estrés altos, el resto de los puestos, niveles bajos (ver figura 3.23).

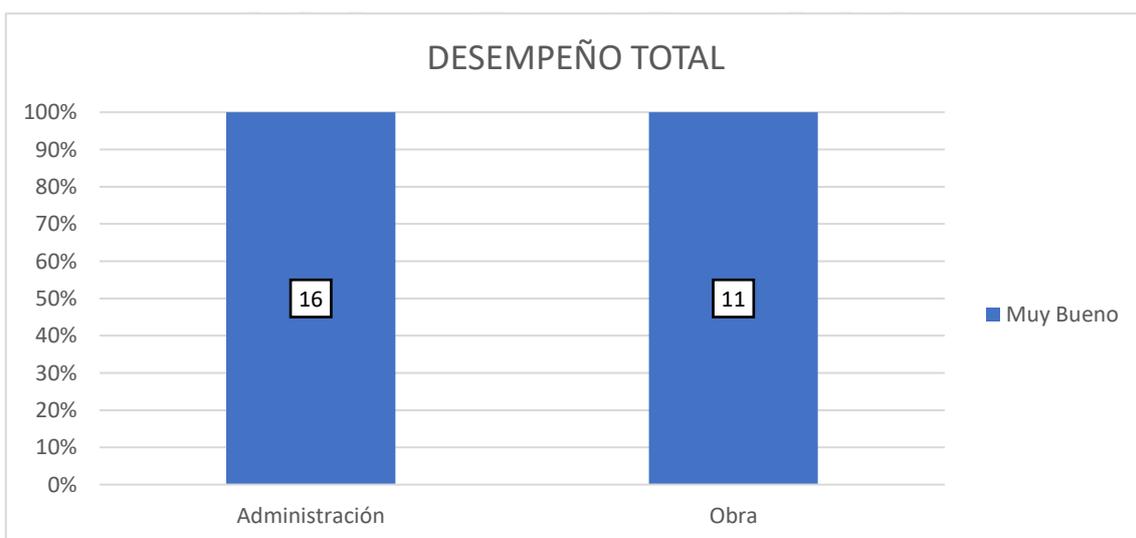
**Figura 3.23.**  
*Respaldo del grupo y niveles de estrés por puesto*



### 3.3 Desempeño laboral detectado

El desempeño laboral total resultó muy bueno para ambas áreas, como se muestra en la figura 3.24.

**Figura 3.24.**  
*Desempeño total*



A continuación, se analizan cada una de las dimensiones del test de desempeño laboral, para lo cual se calcularon subtotaes de puntajes.

### 3.3.1 Desempeño de tareas

Escala tomada para la dimensión desempeño de tareas:

**Tabla 3.1**

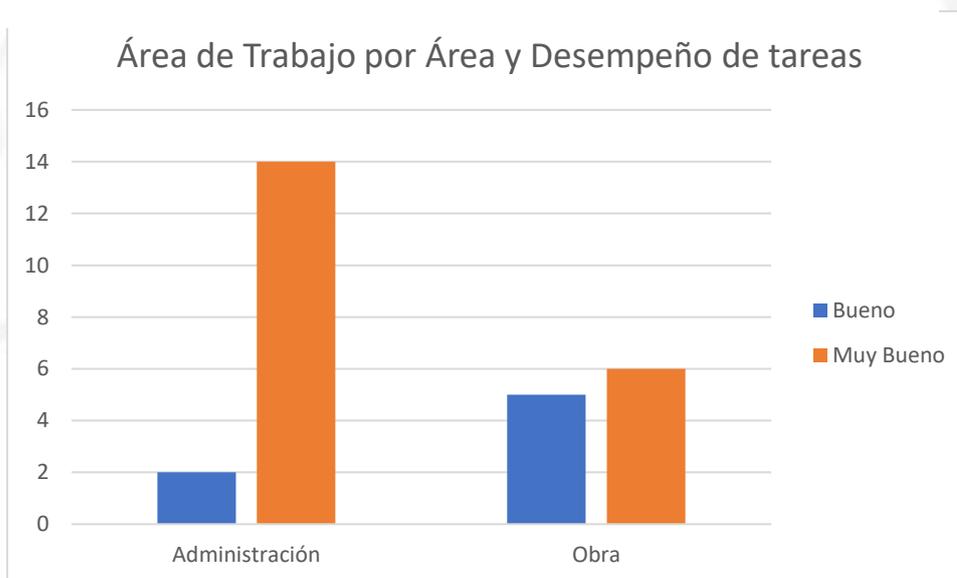
*Escala para desempeño de tareas*

- Muy bueno ->	24 a 30
- Bueno ->	13 a 23
- Regular/ Capacitación ->	07 a 12
- Malo/ Capacitación ->	0 a 6

Al analizar el desempeño de esta dimensión por áreas, se puede observar que administración se destaca, obteniendo un resultado mejor (ver figura 3.25).

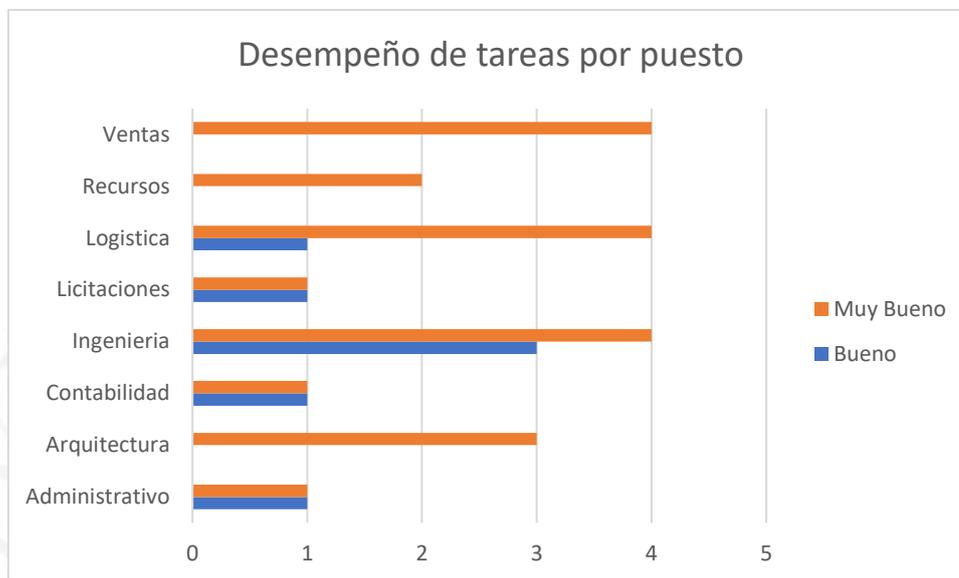
**Figura 3.25.**

*Desempeño de tareas por área*



El mismo análisis, pero observando por puestos, muestra que ingeniería, licitaciones, contabilidad y administración dan resultados más repartidos entre bueno y muy bueno; por su parte logística, muestra mayoría de muy bueno y el resto de los puestos totalidad de desempeño muy bueno en cuanto a tareas (ver figura 3.26).

**Figura 3.26.**  
*Desempeño de tareas por puesto*



### 3.3.2 Desempeño contextual

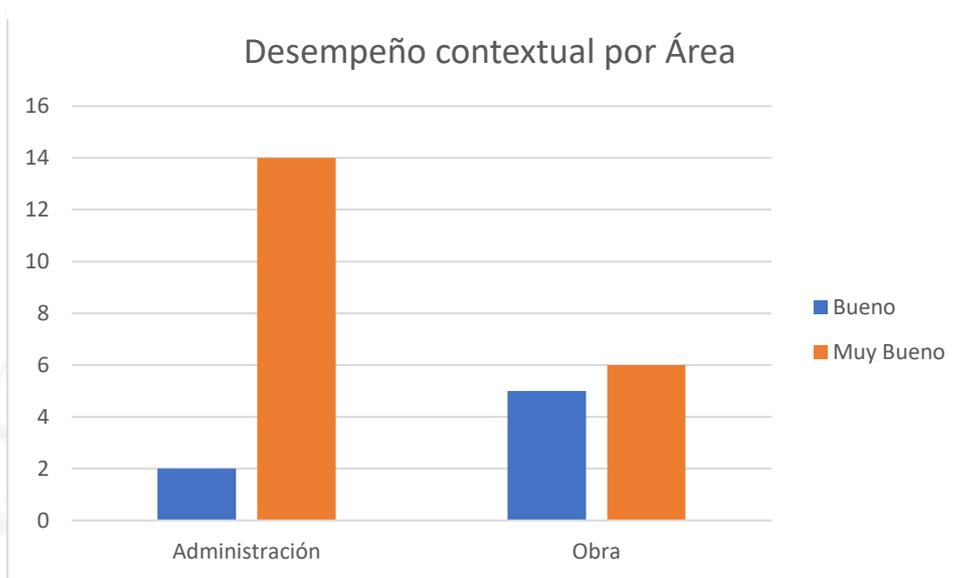
Escala tomada para la dimensión desempeño contextual:

**Tabla 3.2**  
*Escala desempeño contextual*

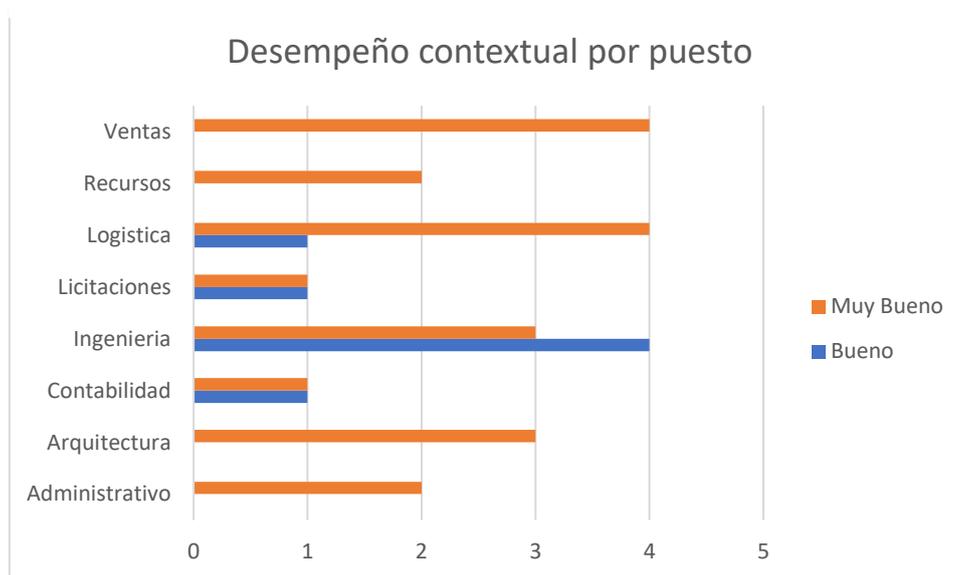
- Muy bueno ->	13 a 16
- Bueno ->	9 a 12
- Regular/ Capacitación ->	5 a 8
- Malo/ Capacitación ->	0 a 4

En esta dimensión se pudo observar que el área administrativa muestra mejor desempeño, mientras que obra, está repartido entre bueno y muy bueno (ver figura 3.27). En cuanto a los puestos, ingeniería muestra mayor proporción de desempeño bueno que muy bueno; licitaciones y contabilidad muestran igualdad de proporciones entre ambos tipos de desempeño; logística muestra mayoría de desempeño muy bueno y el resto de los puestos todo su desempeño es muy bueno (ver figura 3.28).

**Figura 3.27.**  
*Desempeño contextual por área*



**Figura 3.28.**  
*Desempeño contextual por puesto*



### 3.3.3 Desempeño negativo

Escala tomada para la dimensión desempeño negativo:

**Tabla 3.3**

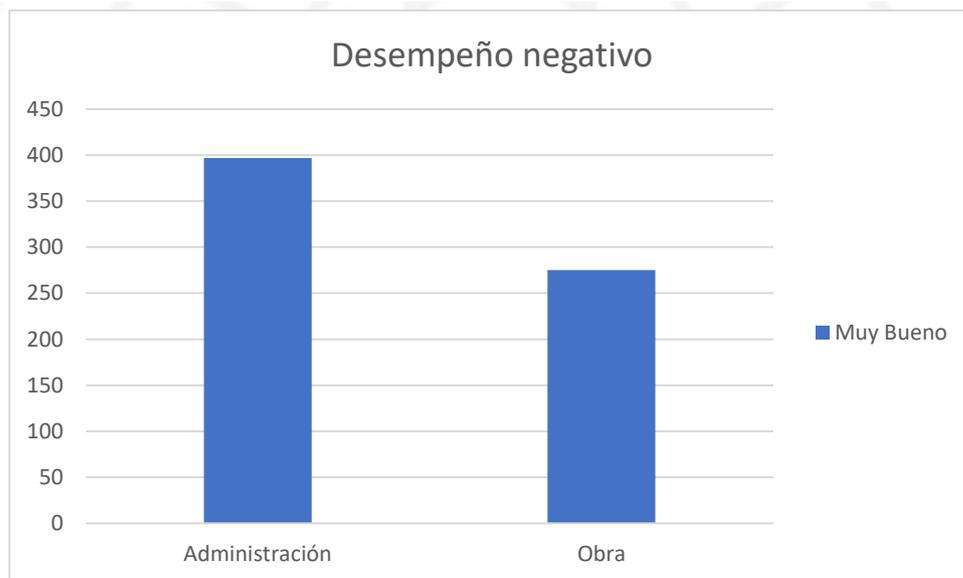
*Escala dimensión desempeño negativo*

- Muy bueno ->	21 a 25
- Bueno ->	16 a 20
- Regular/ Capacitación ->	11 a 15
- Malo/ Capacitación ->	0 a 10

En esta dimensión donde se observaba el desempeño en relación a aspectos negativos como conductas amenazantes, violencia de género, soborno y hostigamiento (ver anexo b), se obtuvo el 100% de resultado muy bueno, en ambas áreas y en por consiguiente en todos los puestos (ver figura 3.29).

**Figura 3.29.**

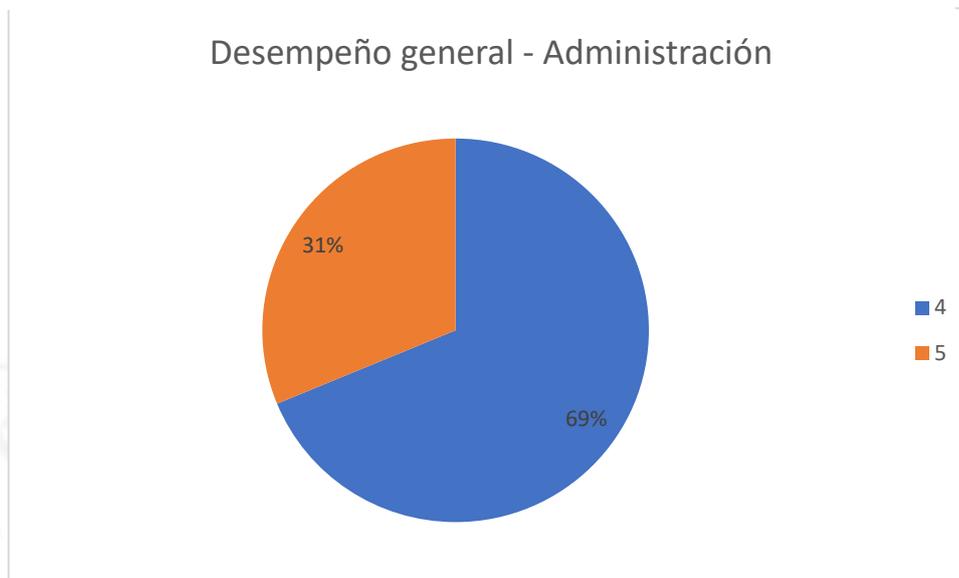
*Desempeño negativo - áreas*



### 3.3.4 Desempeño general

En esta última dimensión, compuesta por una sola pregunta (ver anexo B), se encontró que, en administración, el 69% obtuvo un puntaje de desempeño general de 4/5 y un 31% de 5/5, perteneciendo en ambos casos a un resultado "muy bueno" (ver figura 3.30). En obra se mostró un porcentaje mayor de resultado 4/5 (el 82%) ante un 18% de resultado 5/5 (ver figura 3.31).

**Figura 3.30.**  
*Desempeño general área administración*



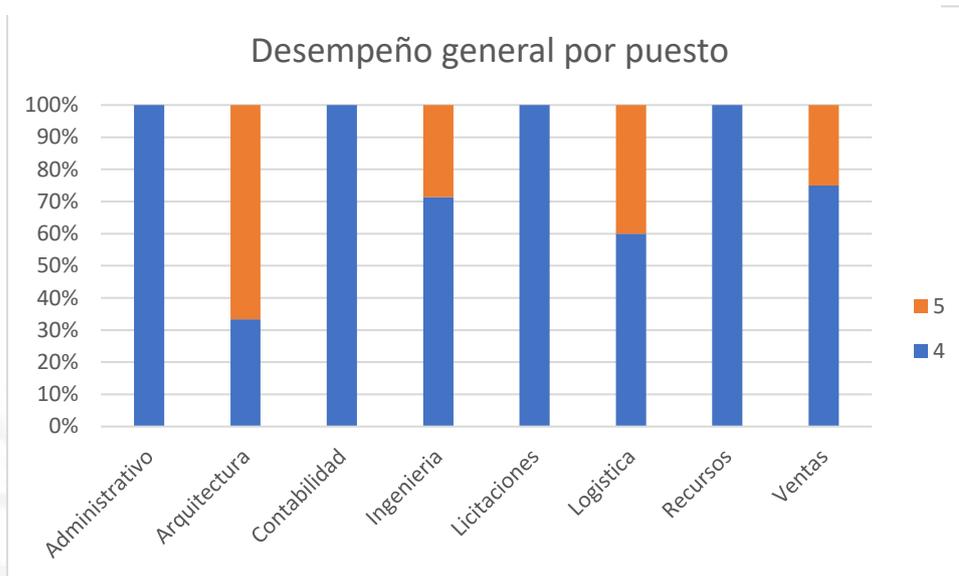
**Figura 3.31.**  
*Desempeño general área obra.*



Por otro lado, en cuanto a los puestos, se encontró que arquitectura presentó la mayor cantidad de resultados 5/5, seguido de logística, ventas e ingeniería. El resto de los puestos alcanzó en su totalidad un puntaje de 4/5 (ver figura 3.32).

**Figura 3.32.**

*Desempeño general por puesto y puntaje*



### **3.4 Correlación entre variables estrés laboral y desempeño laboral**

En este apartado se correlacionan ambas variables, mediante el sistema estadístico SPSS, analizando el coeficiente Rho de Spearman

Para el coeficiente Rho de Spearman (ver tabla 3.4), el valor obtenido es 0.002, que al corresponder a un valor próximo a cero indica que no hay correlación lineal, es decir no hay una correlación clara entre variables. De haber obtenido un valor próximo a 1 indicaría una correlación fuerte y positiva. Mientras que valores próximos a -1 indicarían una correlación fuerte y negativa.

$P > \alpha$  no se rechaza  $H_0$

$P < \alpha$  se rechaza  $H_0$

$\alpha = 0,05$

$P = 0,993$

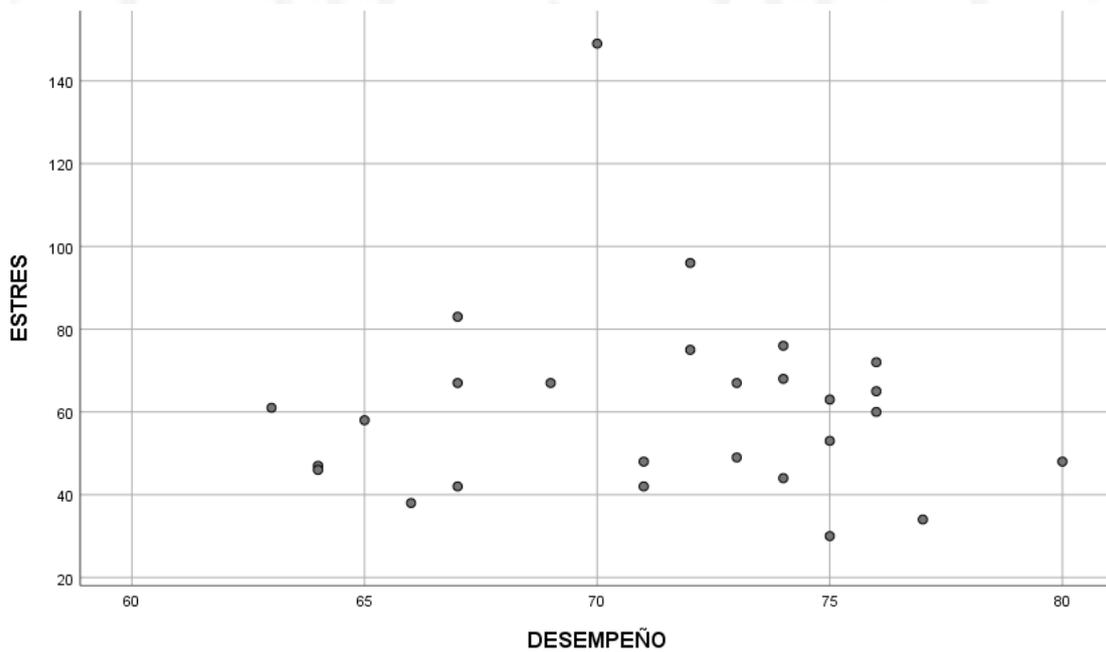
Por lo tanto:  $0,993 > 0,05$  no se rechaza la  $H_0$  y no existe relación clara entre variables (ver figura 3.33).

**Tabla 3.4.**  
Correlación Rho de Spearman

		Correlaciones	
		ESTRES	DESEMPEÑO
Rho de Spearman	ESTRES	Coficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	27
	DESEMPEÑO	Coficiente de correlación	,002
		Sig. (bilateral)	,993
		N	27

Fuente: elaboración en sistema SPSS en base a encuestas realizadas.

**Figura 3.33.**  
Dispersión de variables



Fuente: elaboración en sistema SPSS en base a encuestas realizadas.

# ANÁLISIS ADICIONAL. EL ESTRÉS Y EL DESEMPEÑO LABORAL POST PANDEMIA

## 4.1 Consideraciones

Se creyó de suma importancia realizar un análisis empírico adicional enfocado en observar los cambios producidos por la pandemia por COVID-19 en las variables estrés y desempeño laboral.

Para ello, se hicieron unas preguntas por fuera de los test, organizadas en los siguientes ejes, como se muestra en la tabla 4.1.

## 4.2 Ejes

**Tabla 4.1**  
*Ejes de análisis adicionales*

Variable	Eje	Ítem
<b>ESTRES</b>	Propia percepción del estrés	¿Te sientes más estresado ahora que antes de la pandemia?
	Clima organizacional	El ambiente de trabajo desmejoró post pandemia
	Estructura organizacional	La estructura de la empresa, en cuanto a claridad de mandos y designación de tareas, desmejoró con la pandemia
	Tecnología	Se incorporó más el uso de tecnología post pandemia
	Grupo	El grupo se perjudicó post pandemia
<b>DESEMPEÑO</b>	Cumplimiento de objetivos	Lograste cumplir los objetivos durante la pandemia
	Cumplimiento de horarios	Cumpliste con los horarios establecidos para el trabajo remoto durante la pandemia
	Organización	Pudiste organizarte muy bien con el teletrabajo
	Manejo de herramientas tecnológicas	Ahora manejo más y mejor las herramientas tecnológicas.

## 4.3 Resultados

#### 4.3.1 Estrés - Propia percepción del nivel de estrés

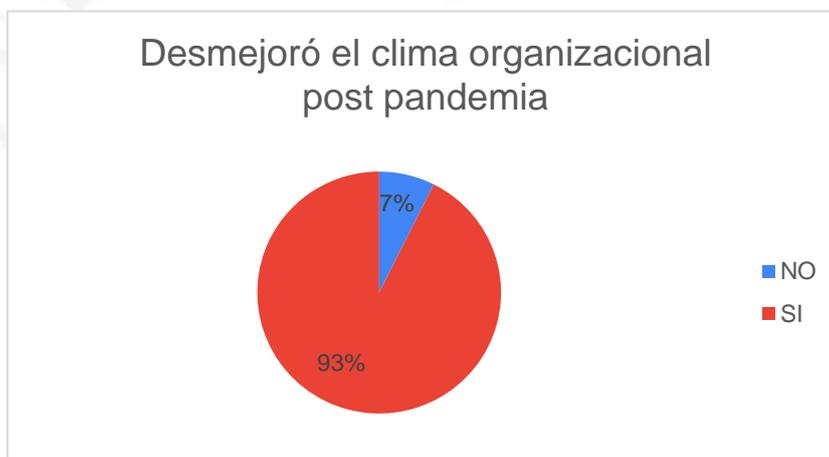
De los resultados obtenidos se obtuvo que el 100% responde que sí se siente más estresado ahora que antes de la pandemia.

#### 4.3.2 Estrés - Clima organizacional

Al consultar respecto a si notó una mejora en el clima organizacional post pandemia, se obtuvo, como se ve en la figura 4.1, que el 93% responde que desmejoró, es decir se vio afectado negativamente.

**Figura 4.1**

*Clima organizacional post pandemia*



#### 4.3.3 Estrés - Estructura organizacional

**Figura 4.2**

*Estructura de la empresa post pandemia*



Como puede verse en la figura 4.2, un gran porcentaje, el 78% respondió que desmejoró la estructura de la empresa, en cuanto a claridad de mandos y designación de tareas.

#### 4.3.4 Estrés - Tecnología

En cuanto a este eje, se puede apreciar que el 93% responde que sí se incorporó nueva tecnología post pandemia a más actividades o procesos.

**Figura 4.3.**  
*Tecnología post covid*



#### 4.3.5 Estrés – Grupo

**Figura 4.4.**  
*Grupo post covid*



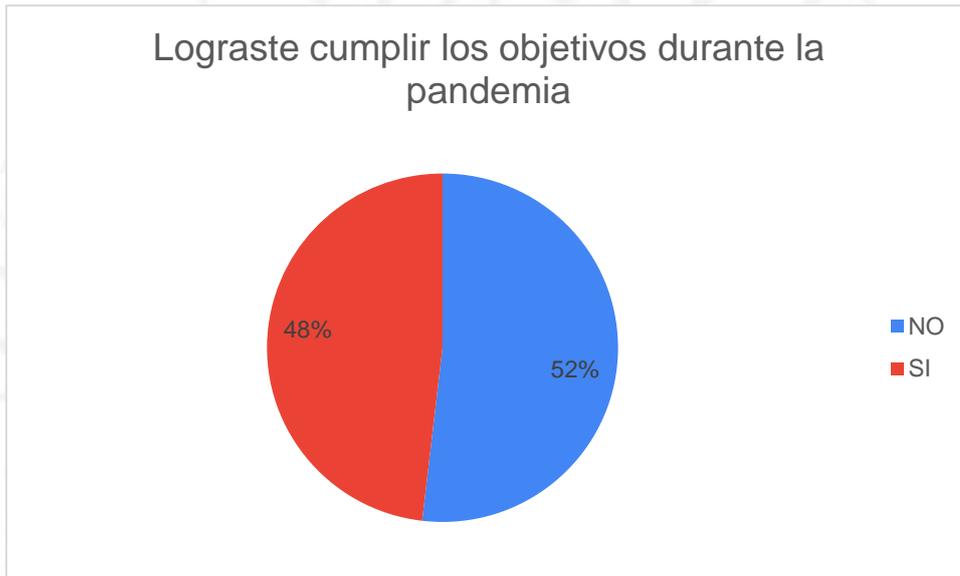
Como puede verse en la figura 4.4, el 70% opinó que vio afectado el grupo post pandemia.

#### 4.3.6 Desempeño - Cumplimiento de objetivos

En este eje, se pudo observar disparidad entre las respuestas (ver figura 4.5).

**Figura 4.5.**

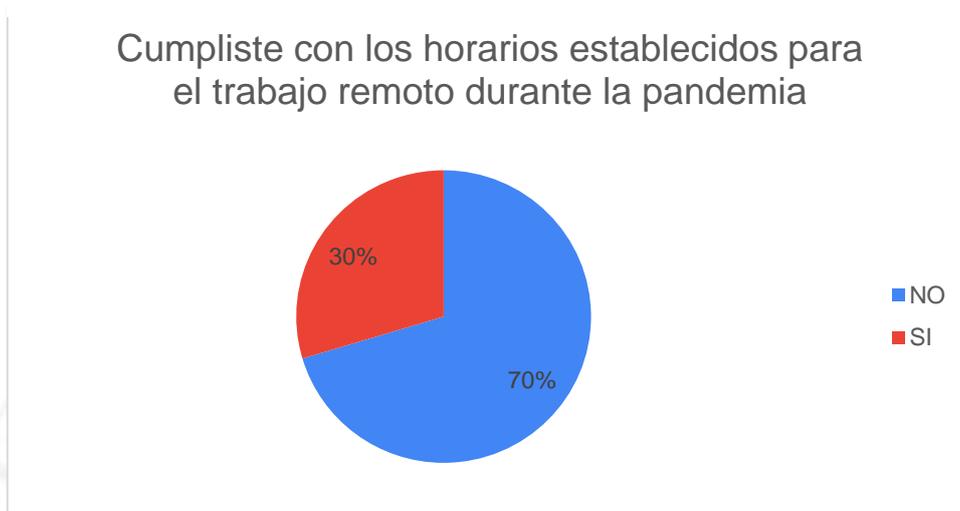
*Cumplimiento de objetivos en pandemia*



#### 4.3.7 Desempeño - Cumplimiento de horarios

En cuanto al cumplimiento de los horarios en la pandemia, se obtuvo que el 70% no pudo cumplir, y ampliando la información se refiere a que requirieron excederse de los horarios normales, como muestra la figura 4.6.

**Figura 4.6.**  
*Horarios en pandemia*



#### **4.3.8 Desempeño - Organización**

Mismo porcentaje que en cuanto a los horarios se obtuvo en la organización, ya que los límites de la jornada laboral no estuvieron claros respecto a la jornada personal (ver figura 4.7).

**Figura 4.7.**  
*Organización en pandemia*



#### **4.3.9 Desempeño - Manejo de herramientas tecnológicas**

En cuanto a este último eje se obtuvo que el 100% respondió que ahora incorpora más tecnología en sus actividades y procesos.

## CONCLUSIONES

El principal objetivo de este estudio fue determinar la relación que existe entre el estrés laboral y el desempeño de los trabajadores de la empresa T&T Arquitectos SAC a través de dos instrumentos, Escala de Estrés Laboral de la OIT-OMS y el test de desempeño laboral elaborado y aprobado por la propia empresa, que permitió evaluarlos.

Al analizar los resultados en referencia al objetivo general, se encontró que no existe relación entre el estrés laboral y el desempeño de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, de esta manera se concluye que el estrés laboral no es determinante en el desempeño de los colaboradores de la empresa T&T Arquitectos SAC.

Se logró aplicar el cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS para identificar los niveles de estrés de los 27 trabajadores seleccionados aleatoriamente, obteniendo que el nivel promedio es bajo, presentando casos puntuales de estrés intermedio y estrés alto de los trabajadores de obra, en las áreas de Ingeniería y ventas respectivamente.

Asimismo, se puede observar que las dimensiones del estrés laboral en la cual los trabajadores tuvieron niveles más altos de estrés fueron: Clima organizacional, estructura organizacional y Falta de cohesión. Seguidas por las dimensiones de Influencia del líder, territorio organizacional, respaldo del grupo y finalmente tecnología. Esto nos dice que los niveles de estrés más altos se asocian más al ambiente laboral y como este está estructurado dentro de la organización. También que tan cómodos se sienten los trabajadores con las personas con las que trabajan, esto puede estar causando cierta incomodidad sobre todo en las áreas de Ventas, Ingeniería y Logística.

Seguidamente se aplicó el test de desempeño laboral aprobado por la empresa, del cual se obtuvo que el nivel general es muy bueno, destacándose el área administrativa con mejores puntuaciones. Se puede observar que en la dimensión de desempeño contextual hay una mayor diferencia en el área administrativa, teniendo 14 personas con un desempeño muy bueno y solo 2 con un desempeño bueno; Mientras que en el área de obra hay 6 personas con un desempeño muy bueno y 5 con un desempeño bueno. A su vez, el desempeño general del área administrativa tiene un 69% del personal con una puntuación de 4/5 y un porcentaje del 31% con una puntuación de 5/5. En el área de obra el 82% tuvo una puntuación 4/5 y el 18% 5/5. Siendo en ambos casos un desempeño considerado muy bueno. En cuanto a las áreas, se puede concluir que Arquitectura presentó la mayor cantidad de resultados 5/5, seguido de Logística, ventas e ingeniería.

Por último, se observó la influencia del estrés en el desempeño laboral, que como ya se explicó no mostró una relación significativa.

Sin embargo, cabe destacar que, pese a no hallar estadísticamente una correlación, es necesario destacar que a nivel de muestra se observó una relación positiva entre mejor desempeño y menor nivel de estrés, observado principalmente en el área administración.

Adicionalmente, con la realización de la investigación, surgió como un tema de interés, medir en los trabajadores la repercusión de la pandemia por COVID-19 tanto en su estrés como en su desempeño. De ello se obtuvieron dos hallazgos que podrían clasificarse como extremos, por un lado, que el 100% de los encuestados se observó a sí mismo como más estresado luego de la pandemia que previo a ella. Por otro lado, el 100% también comprobó que incorporó más tecnología a los procesos o actividades propias luego de la pandemia.

Siguiendo con el análisis adicional por pandemia, se obtuvo también que el clima y la estructura organizacional como así también el grupo desmejoró, los primeros debido al teletrabajo y la falta de preparación ante esta modalidad y el último en cuanto a la falta de contacto social que al día de la fecha se sigue sintiendo en la empresa, que no da lugar a fortalecer el grupo.

Finalmente, como profesional en Administración, se pudo cumplir con la justificación y motivación original de este trabajo, que consistía en generar una fuente de información útil a la organización tanto para conocer el estado de sus trabajadores, como para identificar los puntos críticos que le permitan, en algún momento, elaborar planes de acción y políticas anti estrés.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo observado en cuanto a que no se halló relación significativa entre las variables estrés laboral y desempeño, se recomienda para futuras investigaciones, correlacionar variables diferentes con una mayor incidencia entre ellas.

Para ello, se piensa conveniente que, para futuros estudios en la empresa, se diseñe un sistema de evaluación de desempeño que pueda ir relacionando los ejes del test de estrés, es decir que permita realizar un análisis bien relacionado de cada dimensión, para observar en profundidad la influencia.

Por otro lado, a pesar de no existir relación entre las variables, se conoce según el marco teórico que el estrés causa dificultades en los diferentes ámbitos de la vida tanto en el ámbito personal como laboral; por lo cual se recomienda aplicar semestralmente el test para determinar los niveles de estrés y posteriormente diseñar planes para mejorar las deficiencias observadas, y a su vez lograr identificar los agentes estresores que pueden ser modificados o tratados en pos de una mejora general.

Asimismo se recomienda por el área de recursos humanos seguir con las pusas activas 5 minutos en la mañana y 5 minutos en la tarde, para que el personal se reúna y haga ejercicios de estiramiento que puedan ayudar a reducir el estrés de estar sentados todo el día.

Finalmente, se propone capacitar al personal y a los mandos medios para la organización del tiempo y las tareas a los fines de estar preparados para un nuevo aislamiento.

## REFERENCIAS

- Aguilera Jiménez, S. (2019). *Estrés laboral*. Universidad de Jaén. Facultad de ciencias sociales y jurídicas.  
[http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10856/1/TFG\\_estr\\_laboral\\_pdf.pdf](http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10856/1/TFG_estr_laboral_pdf.pdf)
- Atalaya, M. (2001). El estrés y su influencia en el trabajo. *Industrial DATA*, 25-38.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6754/5992>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*. doi:10.1108/02683940710733115
- Banco Mundial. (2021). *Perú Panorama general*. Lima.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bedoya, J. F., & Verdesoto, Á. M. (2012). *Estudio de la influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores del área operativa en la empresa pública Correos del Ecuador*. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1848>
- Bleger. (1998). *Psicología de la conducta*. Buenos Aires: Paidós.  
<https://psicologiaen.files.wordpress.com/2016/06/bleger-psicologia-de-la-conducta.pdf>
- Borman, W., & Motowildlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*, 71-98.
- Campbell, J., Gasser, M., & Oswald, F. (1996). *The substantive nature of performance variability*. En K. Murphy(Ed.), *Individual differences and behavior in organization*. San Francisco (CA).
- Cano. (2002). *La naturaleza del estrés*. Valencia: SEAS.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1997). *Managing workplace stress*. California: Sage Publications, Inc.
- Chávez, L. C. (2015). *El estrés laboral y su efecto en el desempeño de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de Electrosur S.A en el período 2015*. Universidad Privada de Tacna. Facultad de Ciencias empresariales. Escuela de ingeniería comercial, Tacna. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/80>

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.  
[https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da Edición ed.). (M. Hill, Ed.) Ciudad de México, México.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Diario digital France24. (02 de julio de 2020). OIT: América Latina es la región con más empleos perdidos por cuenta de la pandemia. (Y. Arciniegas, Ed.) *Diario digital France24*.  
<https://www.france24.com/es/20200701-oit-latinoamerica-desempleo-economia-pandemia-covid19>
- Diario El Comercio. (30 de enero de 2021). ¿Cómo repercutió el estrés laboral crónico en los peruanos y como afectará la nueva cuarentena? (N. Lizama, Ed.) *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/lima/como-repercutio-el-estres-laboral-cronico-en-los-peruanos-y-como-afectara-la-nueva-cuarentena-coronavirus-pandemia-estres-laboral-trabajo-remoto-desempleo-cuarentena-covid-19-nczg-noticia/>
- Diario Gestión. (04 de abril de 2021). Situación actual del empleo en el Perú. (J. Cárdenas, Ed.) *Diario Gestión*.  
<https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2021/04/situacion-actual-del-empleo-en-el-peru-2.html/>
- Díaz Reategui, I. d., & Garivia Torres, K. J. (2013). *Estrés laboral y su relación con su desempeño profesional en el personal de enfermería en el Hospital II-2 Tarapoto. Abril - julio 2013*. Universidad Nacional de San Martín. Facultad de Ciencias de la Salud. Escuela Académica Profesional de Enfermería, Tarapoto.  
<http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/1264>
- Escalada, A., Zagarra, R., Malca, A. M., & Tello, M. (2007). Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia. *Revista Per Obs Enf*, 50-55.  
<https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rpoe/article/view/543>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, Productivity, and the reconstruction of Working Life*. USA: Basic Books.
- Moleiro, & Rodríguez. (2004). *Estrés laboral. Consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento*.  
<https://www.revistapsicologia.org/index.php/revista/article/view/13>

- Naranjo Pereira, M. (2009). *Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste*. Costa Rica: Revista Educación, vol. 33, núm. 2, 2009, pp. 171-190. Universidad de Costa Rica. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058011.pdf>
- Newstrong, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. (13era Edición ed.). (Sánchez Carrión, Carril Villarreal, & Deras Quiñonez, Trads.) Nueva York: McGraw Hill. [https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento\\_Humano\\_en\\_el\\_Trabajo\\_Newstrom](https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom)
- Oblitas. (2004). *Psicología de la salud y calidad de vida*. Australia: International Thompson Editores. [https://www.researchgate.net/publication/317007565\\_Psicologia\\_de\\_la\\_salud\\_y\\_calidad\\_de\\_vida](https://www.researchgate.net/publication/317007565_Psicologia_de_la_salud_y_calidad_de_vida)
- Organización Internacional del Trabajo. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: Reconocimiento y control. Salud y seguridad ocupacional. Series N° 56*. Génova.
- Organización Internacional del Trabajo. (2010). Trabajo N° 37. Estrés en el trabajo. *World of Work Magazine*. <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/37/news.htm>
- Organización Mundial de la Salud. (2004, p.12). *La organización del trabajo y el estrés. Serie protección de la salud de los trabajadores n°3. Estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf](https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf)
- Pérez, J. (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? *Revista Salud Uninorte, Vol. 35(N°1)*. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/817/81762945010/81762945010.pdf>
- Pinedo, J. D., & Azan Rodriguez, E. (2018). *Relación del estrés y el desempeño laboral en la cadena molinera Induamerica Trade S.A - San Martín*. Universidad Peruana Unión. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Profesional de Administración, <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1053>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13era Edición ed.). (J. Enriquez Brito, Trad.) México: Pearson Educación. Obtenido de [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

- Ruiz Aguilar, Í. A., & Vega Córdor, K. L. (2016). *Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de una empresa de venta y servicios industriales*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Gestión y alta dirección, <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11845>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2003). *Metodología RED-WoNT*. Departamento de psicología Evolutiva, Educativa, social y metodología de la Universidad Jaume I de Castellon.
- Sánchez, J., & Levine, E. (2001). *The Analysis of work in the 20th and 21st Centuries*. . London.
- Selye, H. (1997). *Trabajo y estrés*. Madrid: Karpos.
- Sierra, Ortega, & Zuberdaít. (2003). *Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos*. Lia. Perú: REVISTA MAL-ESTAR E SUBJETIVIDADE / FORTALEZA / V. III / N. 1 / P. 10 - 59. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-61482003000100002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482003000100002)
- Suárez, Á. (2013). Adaptacion de la Escala de estres Laboral de la OIT OMS en trabajadores de 35 a 25 años de edad de un Contact Center de Lima. *Revista PsiqueMag*, Vol. 2(Nº1), 33-50. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49893195/Adaptacion\\_de\\_la\\_Escala\\_de\\_estres\\_Laboral\\_de\\_la\\_OIT-OMS-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1623371136&Signature=Rn9ha7XpuXQ8N~IaAI0fEdq526bqfiOgUwPPsdbmxSbO4hzUmFDnK0O2IIjy9zU5YKwN347ft3Dfhw~kT1lrA43FBEPo-LRWgWzL](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49893195/Adaptacion_de_la_Escala_de_estres_Laboral_de_la_OIT-OMS-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1623371136&Signature=Rn9ha7XpuXQ8N~IaAI0fEdq526bqfiOgUwPPsdbmxSbO4hzUmFDnK0O2IIjy9zU5YKwN347ft3Dfhw~kT1lrA43FBEPo-LRWgWzL)

## ANEXO

### ANEXO A: Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT-OMS

Para cada ítem, indicar con qué frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés para usted:

Anote **1** si la condición **NUNCA** es fuente de estrés.

Anote **2** si la condición **RARAS VECES** es fuente de estrés.

Anote **3** si la condición **OCASIONALMENTE** es fuente de estrés.

Anote **4** si la condición **ALGUNAS VECES** es fuente de estrés.

Anote **5** si la condición **FRECUENTEMENTE** es fuente de estrés.

Anote **6** si la condición **GENERALMENTE** es fuente de estrés.

Anote **7** si la condición **SIEMPRE** es fuente de estrés.

#### Preguntas Previas:

a) Sexo

Femenino ( )

Masculino ( )

b) Edad

( ) 20 -29 años

( ) 30-39 años

( ) 40-49 años

( ) 50-59 años

( ) 60 a más años

c) Área en la que trabaja

( ) Administrativo

( ) Obra

**Preguntas:**

1. La gente no comprende la misión y metas de la organización.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Mi equipo no respalda mis metas profesionales.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. La estrategia de la organización no es bien comprendida.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. La estructura formal tiene demasiado papeleo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Mi equipo se encuentra desorganizado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. La organización carece de dirección y objetivo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. Mi equipo me presiona demasiado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. La cadena de mando no se respeta.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### **Preguntas Abiertas:**

Responder con un SI o NO y dejar un comentario sobre el porqué de la respuesta

25. Mi nivel de estrés a incrementado desde que comenzó la pandemia

SI ( )

NO ( )

¿Por qué?

-----

26. Me siento arriesgado al virus cada vez que tengo que venir al lugar de trabajo

SI ( )

NO ( )

¿Por qué?

-----

27. Me siento más estresado desde que comenzó la pandemia, por la incertidumbre económica, política y de salud que actualmente se encuentra el país .

SI ( )

NO ( )

¿Por qué?

-----

	ítems	Rango de Estrés
Clima Organizacional	1, 9, 10, 19	4 a 28
Estructura Organizacional	2, 11, 15 ,23	4 a 28
Territorio Organizacional	3, 14, 21	3 a 21
Tecnología	4, 13, 24	3 a 21
Influencia del Líder	5, 12, 16	3 a 21
Falta de cohesión	6, 8, 17, 20	4 a 28
Respaldo del Grupo	7, 18, 22	3 a 21

### **CLIMA, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FALTA DE COHESIÓN**

Niveles de estrés	Puntuación
Alto Nivel de estrés	25-28
Estrés	20-24
Nivel Intermedio	15-19
Bajo nivel de estrés	04-14

## **TERRITORIO ORGANIZACIONAL, TECNOLOGIA, INFLUENCIA DEL LÍDER Y RESPALDO DEL GRUPO**

<b>Niveles de estrés</b>	<b>Puntuación</b>
Alto Nivel de estrés	19-21
Estrés	15-18
Nivel Intermedio	12-14
Bajo nivel de estrés	3-11

### **NIVEL DE ESTRÉS EN GENERAL**

<b>NIVEL DE ESTRÉS GENERAL</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
Alto nivel de estrés	> 154
Estrés	118- 153
Nivel Intermedio	91- 117
Bajo Nivel de Estrés	< 90

## ANEXO B: Test para medir el desempeño laboral

El presente documento ha sido elaborado en consulta con los colaboradores(as) de la empresa, siendo difundida y accesible a todos(as) los colaboradores(as) y demás partes interesadas.

Esta será Evaluada por la Gerenta Administrativa: Wendy Govea, con la ayuda de los jefes/supervisores de las diversas áreas en la empresa.

Modo de evaluación:

### Escala Normal:

- Puntaje 1 -> Nunca
- Puntaje 2 -> Escasamente
- Puntaje 3 -> A veces
- Puntaje 4 -> Generalmente
- Puntaje 5 -> Siempre

### Escala Invertida (Solo aplica para pregunta 11 y 15):

- Puntaje 5 -> Nunca
- Puntaje 4 -> Escasamente
- Puntaje 3 -> A veces
- Puntaje 2 -> Generalmente
- Puntaje 1 -> Siempre

Resultados:

- Muy bueno -> 80-60
- Bueno -> 40-59
- Regular/ Capacitación -> 20-39
- Malo/ Capacitación -> 00-19

### Preguntas Previas:

a) Sexo

Femenino ( )

Masculino ( )

b) Edad

( ) 20 -29 años

( ) 30-39 años

- ( ) 40-49 años
- ( ) 50-59 años
- ( ) 60 a más años

c) Área en la que trabaja

- ( ) Administrativo
- ( ) Contabilidad
- ( ) Logística
- ( ) Ingeniería
- ( ) Ventas
- ( ) Arquitectura
- ( ) Recursos Humanos

	<b>Evaluación de desempeño, habilidades y conductas</b>		Código: RHU.RE.002
			Revisión: 00
			Fecha: 19.07.2020
			Página 1 de 1
Evaluador (a)			
Fecha			
Evaluado			
Fecha ingreso			
Seguimiento	Anual	Revisión	15-mar-19
El presente documento ha sido elaborado en consulta con los colaboradores(as) de la empresa, siendo difundida y accesible a todos(as) los colaboradores(as) y demás partes interesadas.			
Desempeño	Preguntas	Ejemplos	Puntaje
Desempeño de tareas	1. Posee conductas orientadas a dejar rastros de las operaciones en la empresa (funcionamiento rutinario de la empresa)	Llena registros, ordena archivos físicos, pone información en servidor, envía la documentación a quien la requiera, ordenado	

	2. Posee conductas requeridas para divulgar información interna y externamente, de manera oral o escrita	Hace presentaciones, da charlas, comunica activa o eficazmente a los involucrados	
	3. Posee conductas dirigidas a promover el desempeño de supervisados y de la empresa, influye en los demás	Toma decisiones, establece objetivos, resuelve conflictos, fija estrategias	
	4. Posee conductas de naturaleza física psicomotora que implica la manipulación de objetos (trabaja con cosas)	Manipular aparatos mecánicos o electrónicos, trabajar con herramientas, uso correcto de equipos informáticos	
	5. Posee conductas de naturaleza cognitiva dirigidas hacia el manejo de la información (trabaja con datos)	Recolecta y archiva datos, realiza mediciones, análisis y mejora de los datos para convertirlo e informe y conocimiento	
	6. Posee conductas dirigidas a interactuar con terceros, dentro y fuera de la empresa (trabaja con personas)	Atiende público, interactúa con compañeros de trabajo de manera activa	
Desempeño contextual	7. Posee conductas dirigidas a buscar el beneficio de compañeros de trabajo (interpersonal)	Ayuda a terceros en el trabajo, mantiene actualizados a otros sobre eventos relevantes	
	8. Posee conductas que exceden los estándares de trabajos exigibles a	Persiste con entusiasmo aun en situaciones de	

	un empleado (sobre la tarea)	dificultad, trabaja horas extras de forma voluntaria	
	9. Posee conductas que demuestran la solidaridad del empleado con la empresa (organizacional)	Participa en eventos sociales, defiende la organización fuera y dentro del trabajo	
	10. Posee conductas que permiten mantener el ritmo de cambios que lleva la firma o que colaboran para generar cambios beneficiosos para la empresa (innovación)	Aprende y aplica conocimiento dirigido a la mejora de productos y procesos	
Desempeño negativo	11. Posee conductas que amenazan la integridad física o psicológica de los compañeros de trabajo (usar escala invertida)	Realiza amenazas a compañeros de trabajo, incomoda física o verbalmente a otros	
	12. Ha mostrado conductas contra violencia hacia la mujer	Ha reportado a la empresa inquietudes sobre violencia	
	13. Ha mostrado conductas contra el soborno	Ha reportado a la empresa inquietudes sobre soborno	
	14. Ha mostrado conductas contra el hostigamiento	Ha reportado a la empresa inquietudes sobre hostigamiento	
	15. Posee conductas que perjudican la actividad de la empresa (usar escala invertida)	Sabotea equipos, roba objetos de la empresa o utiliza activos de la empresa para beneficio personal	

Desempeño	16. En general, durante el último trimestre ha mejorado su desempeño	Percepción general según su criterio	
	Puntaje		
	Resultado		
Escala 01 Nunca, 02 Escasamente, 03 A veces, 04 Generalmente, 05 Siempre			
Escala invertida 05 Nunca, 04 Escasamente, 03 A veces, 02 Generalmente, 01 Siempre			
Resultado muy bueno 80 - 60, bueno 40-59, regular/capacitación 20-39, malo/capacitación 0-19			

Elaborado: Gestor SIG

Revisado por: RRHH

Aprobado por: Gerente  
General



### **ANEXO C. Cuestionario sobre variables post pandemia.**

Complete con SI/NO cada pregunta

1. ¿Te sientes más estresado ahora que antes de la pandemia?
2. El ambiente de trabajo desmejoró post pandemia
3. La estructura de la empresa, en cuanto a claridad de mandos y designación de tareas, desmejoró con la pandemia
4. Se incorporó más el uso de tecnología post pandemia
5. El grupo se perjudicó post pandemia
6. Lograste cumplir los objetivos durante la pandemia
7. Cumpliste con los horarios establecidos para el trabajo remoto durante la pandemia
8. Pudiste organizarte muy bien con el teletrabajo
9. Ahora manejo más y mejor las herramientas tecnológicas.