

RELACIÓN EXISTENTE ENTRE AUTOEFICACIA PERCIBIDA Y ESTRÉS LABORAL EN  
UNA EMPRESA DE ALIMENTOS DE LA DORADA (CALDAS)

YESICA LORENA ESTRADA CHICA  
MARIA DEL PILAR RAMÍREZ GIRALDO  
DANIELA OCAMPO OCAMPO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES

2017

RELACIÓN EXISTENTE ENTRE AUTOEFICACIA PERCIBIDA Y ESTRÉS LABORAL EN  
UNA EMPRESA DE ALIMENTOS DE LA DORADA (CALDAS)

YESICA LORENA ESTRADA CHICA  
MARIA DEL PILAR RAMÍREZ GIRALDO  
DANIELA OCAMPO OCAMPO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

**Tutor:**

MARLENY MONTOYA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MANIZALES

2017

## TABLA DE CONTENIDO

.....	1
INTRODUCCIÓN .....	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2. OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivo general .....	8
2.2 Objetivos específicos.....	8
3. JUSTIFICACIÓN.....	9
4. ANTECEDENTES .....	11
5. MARCO TEÓRICO .....	17
6. DISEÑO METODOLÓGICO .....	25
6.1 Recolección de la información .....	25
6.2 Población y muestra .....	28
6.3 Análisis de la relación .....	28
7. RESULTADOS .....	30
7.1 Nivel de autoeficacia percibida .....	30
7.2 Nivel de estrés .....	33
7.3 Correlación entre autoeficacia y estrés laboral.....	36
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	38
9. CONCLUSIONES.....	42
10. RECOMENDACIONES .....	44
11. PROPUESTA DE INTERVENCION .....	45
11.2 Objetivo general .....	45
11.3 Objetivos específicos.....	45
12. MODELO DE GESTION HUMANA.....	46
13. BIBLIOGRAFÍA.....	74

### Lista de tablas

Tabla 1. Número de ítems según categorías de síntomas.....27

Tabla 2. Escala para la valoración del coeficiente de correlación .....29

Tabla 3. Puntuación ítems de acuerdo con la Escala Autoeficacia General (EAG)..... **¡Error!**

**Marcador no definido.**

Tabla 4. Baremos de la tercera versión del "Cuestionario para la evaluación del estrés"..... **¡Error!**

**Marcador no definido.**

Tabla 5. Resultados medición de estrés ..... **¡Error! Marcador no definido.**

### Tabla de ilustraciones

Gráfica 1. Puntuación obtenida de escala de autoeficacia general **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 2. Correlacional estrés y autoeficacia..... **¡Error! Marcador no definido.**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el tema de la salud laboral y su abordaje integral se ha tornado de gran importancia dadas las reglamentaciones y avances teóricos que se han generado alrededor del tema y que ponen de manifiesto las implicaciones sociales y económicas que para cualquier país pueden traer las enfermedades derivadas de las condiciones de trabajo, sean estas de orden físico o psicosocial.

Esta realidad vincula a empresas de cualquier tamaño, grande, mediana o pequeña; ya que no es el número de empleados el que condiciona la aparición o no de enfermedades de origen laboral, sino las características de la labor, los horarios, los salarios, las funciones, las relaciones interpersonales, entre muchos otros factores de la empresa e internos del empleado, que pueden influir en la salud laboral.

En este orden de ideas, es necesario poder diagnosticar cuáles son esos riesgos a los que están expuestos los empleados y cuáles pueden ser los factores que influyen en ellos de forma positiva o negativa, para tener elementos de juicio que posibiliten la toma de decisiones orientada a reducir riesgos y potenciar factores que pueden denominarse como protectores en el marco del bienestar laboral.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir del 2008, la normatividad en Colombia prende las alarmas sobre la necesidad de prestar una mayor atención a los factores psicosociales de riesgo laboral. La identificación de causas de enfermedad que no tenían ninguna relación con las condiciones físicas, constituyó un detonante para generar una mayor ocupación del gobierno, las organizaciones y otros actores, sobre los efectos causados por las condiciones psicosociales en la salud de los trabajadores.

No obstante los avances en esta materia, en Colombia la normativa es relativamente reciente, menos de diez años, si se compara con otros países como España en la que la reglamentación data de 1995, fecha en la que se expidió la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en dicho país. Ello ha generado que aún haya vacíos en las apreciaciones y abordajes que se realizan de los factores psicosociales de riesgo y que sea necesaria la indagación permanente, con el fin de que la salud laboral pueda ser valorada en toda su dimensión.

Si bien se evidencian algunos avances investigativos, éstos aún no son suficientes en algunos sectores o en empresas pequeñas que no cuentan con los recursos necesarios para diagnosticar o intervenir los factores psicosociales de riesgo. Independientemente del tamaño de las empresas, las solas condiciones laborales traen asociadas consigo, riesgos de diferente orden, de allí que no deban menospreciarse las pequeñas empresas, a pesar de ello, en las investigaciones encontradas no se evidencian estudios en este tipo de organizaciones. Lo

anterior, genera un desconocimiento de las formas cómo los factores psicosociales se comportan e influyen en el bienestar laboral, aún en empresas con un tamaño reducido y en consecuencia, se limitan las posibilidades de generar estrategias de intervención fundamentadas en las particularidades de este tipo de organizaciones.

A tono con lo planteado, surge la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre la autoeficacia percibida y el estrés laboral en la Empresa Alimentos Dorada?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar la relación existente entre autoeficacia percibida y el estrés laboral en la Empresa Alimentos Dorada.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar la autoeficacia percibida en los empleados de la Empresa Alimentos Dorada.
- Establecer si hay existencia de estrés laboral en la Empresa Alimentos Dorada.
- Determinar si hay una relación entre la autoeficacia percibida de los empleados y el estrés laboral en la Empresa Alimentos Dorada.



### 3. JUSTIFICACIÓN

Dada la escasez de trabajos investigativos que aborden los factores de riesgo psicosocial en empresas pequeñas, así como su relación y comportamiento; se propone realizar el presente proyecto orientado a establecer la relación que hay entre la autoeficacia percibida de los empleados y el estrés laboral en la Empresa de Alimentos Dorada, una empresa de 11 empleados con una trayectoria de 17 años. Las microempresas, por razones asociadas a la falta de recursos y de personal especializado para realizar diagnósticos o estudios relacionados con el bienestar y la calidad de vida laboral, difícilmente cuentan con datos sistematizados que les permitan intervenir acertadamente los factores de riesgo.

La empresa en la que se propone realizar el Estudio, no cuenta con mediciones anteriores sobre la existencia de factores psicosociales de riesgo, ni de las relaciones que puedan existir entre dichos riesgos; producto de este desconocimiento, no se han realizado procesos de intervención orientados a aminorar su existencia o a prevenir su aparición. En este orden de ideas, la presente investigación solucionaría varios problemas, uno de ellos es la identificación de riesgos psicosociales en la empresa, la segunda problemática a la que apunta el Proyecto, es a identificar la relación que puede existir entre los riesgos y cómo estos pueden ser agudizados o reducidos por factores otros factores, en este caso específico, entre la autoeficacia percibida de los empleados y el estrés laboral.

Uno de los beneficios derivados, de este tipo de investigaciones es la posibilidad de brindar a las empresas información sistematizada a partir de la cual tomar decisiones sobre qué tipo de planes y proyectos deberán adelantarse a fin de generar y promover condiciones de bienestar general en los empleados. En la actualidad, las perspectivas de la salud laboral aún están muy centradas en los modelos de atención, es decir, cuando las patologías, sean estas físicas o psicológicas, ya han aparecido. Sin embargo, es necesario tomar conciencia de que invertir el modelo es más beneficioso tanto para las empresas como para los empleados, ya que la prevención de riesgos y la promoción de la salud, reducen costos en tratamientos por enfermedad, así como por ausentismo laboral.

Identificar factores que pueden ser protectores o reductores de ciertas situaciones consideradas como perjudiciales para la salud laboral, constituye una labor de suma importancia ya que puede trazar sendas sobre las prácticas que deben ser fortalecidas al interior de las empresas y aquellas en las que debe trabajarse para reducir su incidencia.

#### 4. ANTECEDENTES

La resolución 2646 del 2008 le dio un impulso especial al tema de los factores psicosociales en el contexto laboral. Este interés ha generado frutos no sólo en materia de medición e intervención, sino también en relación con la investigación sobre el tema, alrededor del cual se han logrado algunos desarrollos teóricos y prácticos, producto de su análisis y de la influencia evidente que estos producen sobre la calidad de vida del trabajador y la productividad de las empresas.

Algunos estudios han intentado establecer la relación existente entre estos factores, para el caso del presente trabajo, se realizó un rastreo sobre aquellas investigaciones realizadas alrededor de la autoeficacia y el estrés laboral. En materia internacional se evidencia la realización de investigaciones que abordan el tema de la autoeficacia y estrés, este es el caso del proyecto “Burnout, autoeficacia y estrés en maestros peruanos: tres estudios fácticos” realizado por Fernández Arata (2008) el cual tuvo como propósito evaluar los resultados de tres investigaciones realizadas con docentes peruanos en las que se evaluaba el comportamiento de variables relacionadas con autoeficacia, estrés y Síndrome de Burnout.

El análisis de los resultados de las tres investigaciones permiten concluir que La autoeficacia percibida es un factor “protector” o “amortiguador” del estrés (como lo señalan Schwarzer & Hallum, 2008; Lynn, 2007; Domenech, 2006). La convicción de estar a la altura de los desafíos que plantea la tarea que se tiene al frente, la sensación de poseer

los recursos cognitivos, sociales, emocionales, para resolverlos, constituirían una suerte de reductor del potencial efecto estresante, permitiendo un desempeño adecuado y un manejo efectivo de la ansiedad. La autoeficacia percibida vinculada al trabajo cumpliría pues esta función. (Fernández Arata, 2008)

Otra investigación de orden internacional, relacionada con el tema es la realizada en España por Sánchez Sevilla, Guillén Gestoso, & León Rubio (2006) denominada "La autoeficacia percibida en el afrontamiento de riesgos laborales psicosociales como variable moduladora del Burnout". El Estudio, tuvo como propósito determinar si hay alguna relación entre la autoeficacia y la forma como los empleados afrontan los riesgos laborales psicosociales, especialmente el Burnout.

El proyecto respondió a un diseño transversal, descriptivo y correlacional que recurrió a encuestas aplicadas a una muestra de trabajadores de la rama de la administración pública. Las encuestas tuvieron como propósito determinar la presencia de condiciones de riesgo asociadas a estrés laboral y síndrome de Burnout. Los instrumentos fueron aplicados a una muestra compuesta por 31 personas (50,2% hombres y 49,8% mujeres), con un rango de edades oscilantes entre los 23 y los 65 años.

Se utilizaron para las mediciones el Inventario de Burnout de Maslach (MBI), la Escala Laboral de Estrés (ELE) y la Escala de Autoeficacia Percibida en el Afrontamiento de Riesgos

Laborales Psicosociales. Los resultados del estudio no son contundentes al evidenciar una relación entre las variables abordadas.

Los resultados hallados nos permiten seguir manteniendo la tesis del papel diferencial moderador de la autoeficacia sobre las puntuaciones de Burnout en función de las condiciones de trabajo presentes; de manera que ante alguna de ellas (como es el caso de la sobrecarga) protege del cansancio emocional y frente a otras (como es el caso de la ambigüedad de rol) incrementa la probabilidad de padecer el síndrome de Burnout. (Sánchez Sevilla, Guillén Gestoso, & León Rubio, 2006, p. 502)

Otro proyecto de carácter internacional fue el realizado en la Universidad de Zulia (Venezuela), denominado “Autoeficacia general percibida en un grupo de empleados de LUZ”, desarrollado por Herrera, Zamora, & Ivonne (2009) con el propósito de “analizar la autoeficacia general percibida para hacer frente a las dificultades, en empleados que laboran en distintas dependencias de la Universidad del Zulia” (Herrera, Zamora, & Ivonne, 2009, p. 217). El diseño metodológico respondió a un estudio de tipo descriptivo - correlacional que se sustentó metodológicamente en la Escala de Autoeficacia General de Jerusalem.

Los resultados arrojados permitieron inferir que los sujetos del Estudio tienen una autoeficacia alta y que esta tiene una asociación significativa con el sexo, el nivel de instrucción y los años de experiencia más no con la edad.

En Colombia, se identifica el proyecto “Influencia de los Factores Psicosociales en la Salud Percibida, el Burnout y el Compromiso del Personal”, con el propósito de identificar los factores de riesgo psicosocial “muestran una mayor asociación estadística con efectos negativos como la sintomatología percibida y el Burnout y con un efecto positivo, el Engagement” (Londoño Londoño, 2015, p.2)

El estudio se realizó con datos de trece empresas colombianas, se ejecutaron análisis de regresión múltiple y los hallazgos permiten deducir que

la demanda física y mental, la claridad en el rol y la definición del cargo, el clima de seguridad, la forma como se percibe la equidad y la justicia en la retribución, la demanda emocional y la calidad de la relación con el jefe son los aspectos intralaborales que muestran una mayor capacidad de predecir los efectos evaluados. Entre las condiciones individuales se destacan la autoestima y el equilibrio emocional (...) como los aspectos que se asocian de manera más significativa con los efectos. (Londoño Londoño, 2015, p.2)

De igual forma, se encuentra el estudio “Síndrome de Burnout en el personal médico de una institución prestadora de servicios de salud de Cartagena de Indias” realizado por Castillo Ávila & Orozco J, (2015) con el propósito de “determinar la prevalencia de síndrome de Burnout y factores asociados en los médicos de una Institución Prestadora de Servicios de salud privada de la ciudad de Cartagena” (p.187).

El Proyecto respondió a una metodología analítica de corte transversal con una población de 112 médicos. Para efectos de la recolección de información se recurrió a una encuesta

sociodemográfica, así como a la aplicación del instrumento de Maslach Burnout Inventory (MBI). Los resultados evidenciaron la existencia de una asociación significativa entre el síndrome de Burnout y el sexo, con una mayor incidencia en el sexo femenino. También se identificó que la antigüedad y la formación tienen una relación con el Síndrome, los médicos que cuentan con solo pregrado y con menor antigüedad presentan mayor Agotamiento Emocional.

También vale la pena relacionar el trabajo “Factores psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España, durante el período 2002 – 2012”, desarrollado por Beltrán Cabrejo (2014) con el fin de “precisar sobre el desarrollo investigativo en lo referente a los factores psicosociales y su relación con el bienestar, de los trabajadores en Colombia y España durante el período 2002 – 2012” (p. 9).

El estudio correspondió a una revisión documental de las investigaciones realizadas entre 2002 y 2012 en Colombia y España y publicadas en las bases de datos Scielo; Lilacs; Elsevier; PubMed; Ebsco Host y Google Académico y la literatura generada por organizaciones internacionales como: la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y The European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA).

La investigación, permitió concluir que

Dentro de los estudios realizados en Colombia sobre factores psicosociales y su relación con el bienestar del trabajador asociados al dominio Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, durante el período 2002 - 2012, se encontraron diversas asociaciones referentes al dominio liderazgo y

relaciones sociales en el trabajo y su efecto benéfico con el bienestar del trabajador Fang, et al (citados por Beltrán Cabrejo, 2014)

Por otra parte, en lo que respecta a las investigaciones realizadas en España sobre factores psicosociales y su relación con el bienestar del trabajador asociadas al factor Relaciones y apoyo social, durante el período 2002 - 2012, se encontraron algunas asociaciones referentes a este factor y su efecto beneficioso sobre el bienestar del trabajador. (Beltrán Cabrejo, 2014, p. 87)

Los antecedentes relacionados confirman que cada vez hay un mayor interés por conocer e intervenir las condiciones laborales, ya que es claro que estas pueden influir en el bienestar general de las personas, por lo que constituyen un tema de salud de gran relevancia en las sociedades actuales, que merece ser tenido en cuenta sin importar el tamaño de las empresas.



## 5. MARCO TEÓRICO

En la relación histórica hombre- trabajo, las tensiones por el bienestar y la calidad de vida que pueden derivarse de las condiciones laborales, han sido una constante. En la actualidad, la aparición de nuevas formas de ejercer esa relación laboral como son el teletrabajo, la prestación de servicios, las bolsas de empleo, entre otras, ha producido una flexibilización laboral que en ocasiones ha generado en los trabajadores una percepción de inestabilidad y precarización del trabajo que influye de forma determinante en la valoración que el sujeto realiza de condición laboral. Estas transformaciones han estado acompañadas, paradójicamente, de un acelerado crecimiento del interés por medir y mejorar las condiciones laborales. La gestión del talento humano, se enfrenta por tanto a este tipo de tensiones y se ve obligada a asumir el desafío de las contradicciones propias de la realidad laboral actual.

Un primer asunto que es necesario abordar cuando se piensa en los factores de riesgo psicosocial, es que estos son considerados en torno a una categoría mayor que es el bienestar laboral, es decir, los factores de riesgo tienen sentido, sí y sólo sí, son pensados como apuesta para generar un mayor bienestar laboral. El bienestar laboral ha sido un concepto que desde su aparición, cercana a la década de los 60, se ha comprendido desde enfoques diversos: como satisfacción de necesidades, como reivindicación de los derechos obreros, como responsabilidad social interna, entre otros. Fernández Ríos & Giménez (1989) plantean la necesidad de definir el bienestar laboral en relación con la calidad de vida laboral, “entendida ésta como el grado en el que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano” (p. 327).

La anterior definición, pone de manifiesto la necesidad de que al abordar el bienestar laboral, se recurra necesariamente a su condición objetiva y subjetiva, entendida la primera como aquella derivada de las condiciones materiales y físicas que pueden generar o no, bienestar. La segunda por su parte, se relaciona con la percepción que construyen las personas sobre su realidad laboral.

Lo objetivo y lo subjetivo del entorno de trabajo: la calidad de vida laboral depende de todos aquellos elementos constitutivos del medio ambiente de trabajo (condiciones ambientales, organización del trabajo, contenido del puesto, horarios, salario, salud y seguridad laboral, ritmo de trabajo, etc.), la calidad de vida laboral por tanto depende de la naturaleza y características de las condiciones de trabajo.

La dimensión subjetiva se refiere al conjunto de percepciones y experiencias laborales que, de manera individual y colectiva, originan realidades laborales características dentro de un mismo contexto organizacional. Este proceso de construcción sociocognitiva del medio laboral surge de un complicado sistema de relaciones y modos de interacción que establecen los individuos entre sí, y que les permite definir y operar (transmitir valores y creencias, compartir actitudes y pautas de comportamiento, construir símbolos y significados...) dentro de esa realidad laboral construida con el propósito de mejorarla. (Segurado Torres & Agulló Tomás, 2002, p. 829)

Un asunto relevante, es la comprensión que a pesar de ser dos características que difieren en sus componentes, tienen una estrecha relación; así por ejemplo, las condiciones materiales u

objetivas del entorno laboral pueden influir en la percepción que los empleados construyen de su situación y viceversa.

En este contexto, ha surgido la necesidad de que estas condiciones que hacen parte de lo subjetivo, sea evaluado y diagnosticado. De acuerdo con Moreno Jiménez (2011), en 1984, la OIT realizó uno de los primeros acercamientos conceptuales a este tipo de factores, denominados psicosociales en el documento “Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control”, en el que hace un llamado especial a considerar los riesgos e impactos de las condiciones psicosociales en la salud laboral.

Estos impactos pueden ser negativos o positivos. Cuando son negativos, pueden producir desordenes de tipo físico, pero también mental y psicológico; pero cuando estos impactos son positivos, ayudan no sólo a minimizar los riesgos sino también permite que el empleado los afronte de forma diferente.

De los primeros documentos oficiales e internacionales que se conocen hasta el momento acerca del tema factores psicosociales en el trabajo, es el publicado por la Organización Internacional del Trabajo en 1984, que se titula “*Los Factores Psicosociales en el Trabajo: Reconocimiento y control*”, en este se verifica que el tema en cuestión, viene siendo estudiado desde 1974, fecha en la que se realiza una llamada de la Asamblea Mundial de la Salud para documentar la importancia de los efectos del riesgo psicosocial en el trabajo sobre la salud de los trabajadores; otro de los documentos históricos relacionados, es “Los Factores Psicosociales en el

trabajo y su relación con la salud” editado por la OMS y coordinado por Kalimo, El-Batawi y Cooper (Moreno, B. Báez, C., 2010).

En este, se expone que los factores psicosociales de riesgo provienen de la percepción y la experiencia de los trabajadores en relación a la influencia de los diferentes factores que contienen las condiciones de su trabajo, El-Batawi (Citado por Moreno, B. Báez, 2010) hace referencia al doble efecto que pueden tener los factores psicosociales: positivos o negativos.

Un factor psicosocial como lo expone la autora Villalobos, G. (2004)

es la condición o condiciones que vive y experimenta el hombre en cuanto se relaciona con su medio circundante, con el trabajo y con la sociedad que lo rodea, por lo tanto no se constituye un riesgo sino hasta el momento en que se convierta en algo potencialmente nocivo para el bienestar del individuo o individuos o cuando desequilibran su relación con el trabajo; o con el entorno.

También se aborda la definición desde la OIT, desde la cual se entienden como factores psicosociales de riesgo a

Las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual a través de percepciones y experiencias puede influir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción en el

trabajo (OIT 1984). Reiterando que los factores psicosociales dan lugar tanto a consecuencias positivas como negativas (Moreno, B. Báez, C., 2010).

En el contexto de lo planteado, se entiende por tanto que también hay factores que influyen de forma positiva el bienestar laboral de los empleados, entre estos se encuentra la percepción que tiene el trabajador de su eficacia. De acuerdo con algunos autores, los juicios que el individuo construye subjetivamente sobre lo que hace y el valor que tiene para la organización, influyen sobre los factores de riesgo, reduciendo su impacto negativo. El concepto de percepción de la eficacia o autoeficacia percibida, fue estudiado en la década de los 70's por Bandura, quien la definió como los juicios que cada persona realiza sobre sus capacidades y con base en los cuales organizará y ejecutará sus actos, de modo que le permitan alcanzar el rendimiento deseado. (D. de Quijano & Navarro Cid, 2012, p.338)

En este sentido, se entiende que la autoeficacia no tiene una relación objetiva con la eficacia real del empleado, ni con el cumplimiento que éste obtenga de las metas organizacionales que se le propongan, sino con una percepción subjetiva construida por el trabajador sobre su eficacia. El efecto modulador que estos factores, denominados como protectores, producen sobre el bienestar laboral y sobre la forma como el empleado afronta ciertas situaciones que pudieran considerarse como generadoras de estrés, ha sido ampliamente discutida, sin embargo, para Bandura (citado por D. de Quijano & Navarro Cid, 2012) “las creencias del individuo sobre sus capacidades operativas, funcionan como un conjunto de determinantes próximos de sus conductas, de sus patrones de pensamiento y de las reacciones emocionales que experimenta ante las situaciones difíciles” (p. 338)

Así por ejemplo, un empleado podría encontrar en su percepción de autoeficacia, la motivación necesaria para emprender los desafíos que la organización le propone. No obstante, es necesario tener en cuenta que la autoeficacia percibida por sí sola, no es determinante de la conducta y el éxito del empleado, ya que habría otras variables de entorno que también influyen en el logro de resultados del trabajador. De acuerdo con Bandura (citado por D. de Quijano & Navarro Cid, 2012)

es posible que el individuo posea las habilidades necesarias y el sentido de eficacia personal para desarrollar un buen rendimiento, pero que no obtenga éste ni lo desarrolle por falta de incentivos de la situación por ausencia de recursos adecuados o por limitaciones externas (p. 339)

Las consecuencias, positivas y negativas, que se derivan de los factores de riesgo son múltiples y si bien pueden ser colectivas, pueden afectar de forma diferente a cada individuo

Ante una determinada condición psicosocial laboral adversa no todos los trabajadores desarrollarán las mismas reacciones. Ciertas características propias de cada trabajador (personalidad, necesidades, expectativas, vulnerabilidad, capacidad de adaptación, etc.) determinarán la magnitud y la naturaleza tanto de sus reacciones como de las consecuencias que sufrirá. Así, estas características personales también tienen un papel importante en la generación de problemas de esta naturaleza. (Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España, 2000, p.1)

Así mismo, las manifestaciones de esos impactos pueden variar de una organización a otra y de un individuo a otro. Sin embargo, hay algunas consecuencias que se han identificado de forma constante cuando algunos riesgos son altos. “Las consecuencias perjudiciales sobre la

salud o el bienestar del trabajador que se derivan de una situación en las que se dan unas condiciones psicosociales adversas o desfavorables son el estrés” (Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España, 2000, p.1)

Simultáneamente, el estrés trae consigo otras problemáticas como desmotivación, frustración, entre otros. De acuerdo con Peiró & Rodríguez, 2008, las conceptualizaciones en torno al estrés laboral ha tenido varias corrientes. La primera de ellas es “la aproximación clásica: El estrés laboral como desajuste” (Peiró & Rodríguez, 2008, p. 69), según esta perspectiva, el estrés laboral se produce cuando el individuo tiene la percepción subjetiva de una demanda subjetiva o una condición amenazante que se deriva en consecuencias negativas que se denomina estrés. Los causantes de dichas consecuencias, se conciben desde este modelo teórico como estresores y corresponden a “los estímulos que desencadenan las experiencias de estrés-tensión” (Peiró & Rodríguez, 2008, p. 69).

Los estresores a su vez, han sido conceptualizados en esta propuesta desde diferentes perspectivas. Peiró (citado por Peiró & Rodríguez, 2008) realizó una revisión de los estresores con mayor relevancia y los agrupó en 8 categorías:

- 1) incluye aquellos relacionados con el ambiente físico, los riesgos ambientales y las condiciones laborales (ruido, temperatura, espacio disponible, etc.);
- 2) dedicada a la organización laboral (turnos, carga de trabajo...);
- 3) se centra en los contenidos del puesto tales como el control, la complejidad, las oportunidades para el uso de habilidades, la identidad y el significado de la tarea, el feedback de la tarea, etc.;
- 4) dedicada a los estresores de rol (conflicto de rol, ambigüedad de rol,

sobrecarga de rol, etc.); 5) incluye todos los estresores derivados de las relaciones y las los subordinados, los clientes, etc.); 6) dedicada a los aspectos de desarrollo laboral, tales como el cambio de puesto, las promociones, y el desarrollo y las transiciones de carrera; 7) toma en consideración las características de la organización tales como la tecnología que se tiene que usar, la estructura y el clima social de la organización; y 8) aborda la interfaz entre el trabajo y otras esferas de la vida como fuentes de estrés (los conflictos trabajo-familia y familia-trabajo, etc.).

Una segunda propuesta teórica, corresponde al “modelo AMIGO”, que de acuerdo con el Autor, corresponde a una perspectiva contextualizada del estrés, en el que se tienen en cuenta las condiciones de trabajo emergentes como políticas, prácticas RRHH, la privatización, la globalización, la flexibilidad laboral, entre otras, que hacen parte del contexto laboral. Este modelo tiene en cuenta no solo los estresores de orden, sino también los que surgen a nivel estratégico de la organización y los que se dan en la interfaz entre organización y ambiente.

Finalmente y de forma más contemporánea, se identifica el modelo de ajuste, construido sobre la relación persona – empresa y propone que el ajuste entre el individuo y las características propias de la empresa es importante a la hora de comprender el estrés pero insuficiente para comprender “los fenómenos emergentes en el trabajo y las organizaciones”. (Peiró & Rodríguez, 2008, p. 71)



## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación corresponde a un estudio de corte cuantitativo entendido como aquel en el que “La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.6). El alcance que se propone es correlacional, puesto que “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.81).

Para el caso específico de esta investigación, las dos variables cuya correlación se pretende analizar son autoeficacia y estrés. Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general, el diseño metodológico respondió a tres momentos coherentes con cada uno de los objetivos específicos.

El momento 1, en el que se realizará la autoeficacia, el momento 2 en el que se medirá el nivel de estrés y el momento tres en el que se establecerá la correlación.

### 6.1 Recolección de la información

Con base en los momentos previamente planteados, se establecieron las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, en tal sentido, la técnica a la cual se acudió

para dar respuesta a los primeros objetivos (medición de autoeficacia y estrés), se recurrió a las pruebas estandarizadas. Las pruebas estandarizadas son una técnica en la cual se recurre a instrumentos que miden variables específicas y que ya han sido validadas.

Al ser una prueba estandarizada, las condiciones relacionadas con la aplicación de la misma (tiempo, planeación, características, materiales, custodia, interpretación y demás, se realizaron con base en las instrucciones del manual. Tampoco se sometió a validación de ningún tipo, puesto que se asume que una prueba estandarizada ya ha pasado por los procesos necesarios para ser normalizada, es decir, se ha aplicado en varias ocasiones y situaciones generando resultados similares a partir de los cuales se extraen los rangos de valores con base en los cuales se interpretan los resultados.

Los instrumentos por su parte, fueron cuestionarios, el primero, orientado a determinar el nivel de autoeficacia percibida corresponde a “La Escala de Autoeficacia General versión en español de Bähler, Schwarzer y Jerusalem (1993) se conforma de 10 reactivos con un puntaje mínimo de 10 puntos y un máximo de 40 puntos”. (Cid H, Orellana Y, & Barriga, 2010, p.552)

Con el fin de facilitar la correlación, el puntaje se estableció entre un rango de 1 a 4. Las respuestas corresponden a un escalamiento tipo Likert en el que la persona ubica el puntaje de acuerdo con lo que ella percibe según el reactivo: Incorrecto (1 punto); Apenas cierto (2 puntos); Más bien cierto (3 puntos) o Cierto (4 puntos). De acuerdo con el rango establecido por la prueba, a mayor puntaje mayor autoeficacia general percibida.

Para la medición de estrés, se utilizó el Cuestionario para la Evaluación de Estrés que se encuentra en la Batería de Medición de Riesgo Psicosocial del Ministerio de la Protección Social (2010) y que si bien no es considerado como un riesgo de orden psicosocial, fue construido por este Ministerio como un valor agregado de la propuesta de medición de riesgos psicosociales.

El cuestionario consta de 31 ítems distribuidos según categorías de síntomas de la siguiente manera:

**Tabla 1. Número de ítems según categorías de síntomas**

Categorías	Cantidad de ítems
Síntomas fisiológicos	8
Síntomas de comportamiento social	4
Síntomas intelectuales y laborales	10
Síntomas psicoemocionales	9
Total	31

Fuente: (Ministerio de la Protección Social, 2010)

Los ítems del Cuestionario para la evaluación del estrés, corresponden igualmente a un escalamiento tipo Likert, en la que el trabajador selecciona con una X, de un abanico de opciones, aquella que refleja de forma más cierta, la ocurrencia de los síntomas que allí se proponen en los últimos tres meses. Las respuestas establecidas son: Siempre, Casi siempre, A veces, Nunca.

Las condiciones de aplicación, calificación, interpretación de los resultados, términos de confidencialidad y demás, se acogieron a lo establecido en el manual de la prueba.

## **6.2 Población y muestra**

La Empresa Alimentos Dorada, está compuesta por 20 empleados. Los instrumentos se aplicaron al total de los empleados. Dado que la población es pequeña se utilizó una muestra censal, es decir, se utilizó toda la población para el estudio.

## **6.3 Análisis de la relación**

Para la medición de la relación, se acudió al Coeficiente de Correlación de Pearson “prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 311). A través de este método se relacionan las puntuaciones producto de la medición de una variable con las puntuaciones obtenidas de la medición de una segunda variable. Las mediciones deben realizarse con los mismos participantes.

La escala para establecer la relación fue la siguiente:

**Tabla 2. Escala para la valoración del coeficiente de correlación**

5	Escala para la valoración del coeficiente de correlación:
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 0,20 – 0,30 = Correlación baja</li><li>• 0,31 – 0,40 = Correlación media – baja</li><li>• 0,41 – 0,50 = Correlación media</li><li>• 0,51 – 0,60 = Correlación media alta</li><li>• 0,61 – 1,00 = Correlación alta</li></ul>

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 312)

## 7. RESULTADOS

La presente investigación, buscó indagar sobre la relación existente entre autoeficacia percibida y el estrés laboral de la empresa Alimentos Dorada, cuya población seleccionada fueron todos los trabajadores de la organización, un total de 20.

Con el fin de dar mayor orden en la presentación de los resultados, estos se relacionarán de acuerdo con los objetivos planteados. En este sentido, con relación a la medición de autoeficacia, los resultados fueron los siguientes:

### 7.1 Nivel de autoeficacia percibida

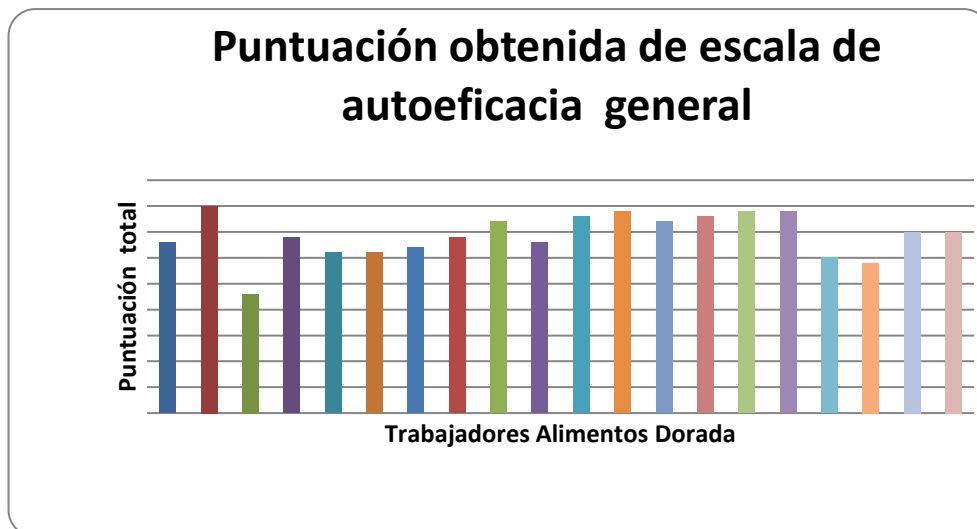
Para evaluar el nivel de autoeficacia se utilizó la Escala de Autoeficacia General (EAG), creada por Baessler y Schwarzer (1996). La escala consta de 10 ítems. Cada uno de esos ítems, posee formatos de respuesta de escalas tipo Likert de 4 rangos; **1** = Incorrecto, **2** = Apenas Cierto, **3** = Más bien cierto, **4** = Cierto; los encuestados debe colocar una X en el ítem, sobre el rango que considere más adecuada a su criterio. El puntaje más alto demuestra el nivel más alto de autoeficacia percibida por los sujetos y el puntaje más bajo, reflejará un bajo nivel de autoeficacia. El valor máximo a obtener es de 40 puntos, cuando el puntaje mínimo es 10 puntos.

A continuación, se expone los puntajes otorgados por los colaboradores de la empresa Alimentos Dorada, en cada uno de los 10 ítems. El total de los valores, son los valores a tener en cuenta para la evaluación de la autoeficacia percibida.

**Tabla:** puntuación ítems de acuerdo con la Escala Autoeficacia General (EAG)

Trabajadores	Ítems										total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	33
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	23
4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	34
5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
6	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	31
7	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	32
8	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	34
9	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	37
10	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	33
11	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38
12	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
13	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	37
14	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
15	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
16	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
17	2	4	3	3	4	2	3	4	3	2	30
18	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	29
19	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	35
20	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	35

Fuente: elaboración propia



**Fuente:** elaboración propia

### **Interpretación autoeficacia:**

Como se puede observar en la gráfica que representa las puntuaciones otorgadas por los trabajadores de la empresa Dorada de Alimentos, la media es de 34, lo cual indica un nivel de autoeficacia percibido es alto. Así mismo, se evidencia que el máximo puntaje logrado es de 40, mientras que el mínimo es 23.

Si se analizan los resultados por bloques de puntuación, se puede determinar que de los 20 trabajadores a los que se aplicó el instrumento, 17 personas demuestran un nivel de autoeficacia alto, mientras que dos personas están en nivel medio. Así mismo, un trabajador puntuó 40, lo cual indica nivel de autoeficacia percibida muy alto. Por su parte, aquel que marcó 23, a pesar de no ser un nivel demasiado bajo, requiere atención por parte de la organización para evitar así riesgos a futuro.



## 7.2 Nivel de estrés

El Cuestionario para la evaluación del estrés es un instrumento diseñado para evaluar síntomas reveladores de la presencia de reacciones de estrés, distribuidos en cuatro categorías principales según el tipo de síntomas de estrés: a) fisiológicos, b) comportamiento social c) intelectuales y laborales y d) psicoemocionales.

Si bien el cuestionario se divide en agrupaciones de síntomas, el instrumento debe administrarse por completo (31 síntomas) y sólo es posible obtener resultados válidos por el total del cuestionario.

Los resultados se interpretan en el sentido de que a mayor puntaje obtenido, mayor es el nivel de síntomas de estrés.

Para efectos del presente estudio, se aplicará la Tabla de Baremos sugeridas en el Cuestionario para la Evaluación del Estrés (tercera versión), con el fin de identificar los niveles de estrés presentes en los operarios de la empresa Alimentos Dorada.

**Tabla 6. Baremos de la tercera versión del “Cuestionario para la evaluación del estrés”.**

Nivel de síntomas de estrés	Puntaje total transformado	
	Jefes, profesionales y técnicos	Auxiliares y operarios
Muy bajo	0,0 a 7,8	0,0 a 6,5
Bajo	7,9 a 12,6	6,6 a 11,8
Medio	12,7 a 17,7	11,9 a 17,0
Alto	17,8 a 25,0	17,1 a 23,4
Muy alto	25,1 a 100	23,5 a 100

Así mismo, se procede a presentar los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento para evaluación del estrés:

<b>Trabajador</b>	<b>ESTRÉS</b>
1	24
2	11
3	56
4	50
5	23
6	39
7	36
8	24
9	15
10	15
11	23
12	21
13	7
14	8
15	4
16	7
17	14
18	9
19	19
20	22

### **Interpretación estrés:**

De acuerdo con el puntaje obtenido, y los valores de la Tabla de Baremos para auxiliares y operarios, se puede deducir lo siguiente:

Un trabajador (1%), del total de la población, presenta estrés laboral muy bajo. Según el Cuestionario para la Evaluación de Estrés, esto significa la “ausencia de síntomas de estrés u ocurrencia muy rara que no amerita desarrollar actividades de intervención específicas, salvo acciones o programas de promoción en salud (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Por su parte, cuatro trabajadores (4%) del total de la población, presentan nivel de estrés bajo, lo cual significa baja frecuencia de síntomas de estrés y por tanto escasa afectación del estado general de salud. Es pertinente desarrollar acciones o programas de intervención, a fin de mantener la baja frecuencia de síntomas. (Ministerio de la Protección Social, 2010)

En ese orden, otros cuatro trabajadores (4%), puntuaron nivel medio de estrés laboral, lo que infiere que:

la presentación de síntomas es indicativa de una respuesta de estrés moderada. Los síntomas más frecuentes y críticos ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud. Además, se sugiere identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados (Cuestionario Evaluación del Estrés, 2010, pág. 383).

En cuanto a cinco trabajadores (5%), reflejaron nivel alto de estrés. Según el Cuestionario, esto significa que,

La cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación es indicativa de una respuesta de estrés alto. Los síntomas más críticos y frecuentes requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. Además es muy importante identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados (pág, 383).

Finalmente, seis trabajadores (6%), demostraron nivel de estrés muy alto, lo cual sugiere que:

La cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación es indicativa de una respuesta de estrés severa y perjudicial para la salud. Los síntomas más críticos y frecuentes requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. Así mismo, es imperativo identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados (pág. 383).

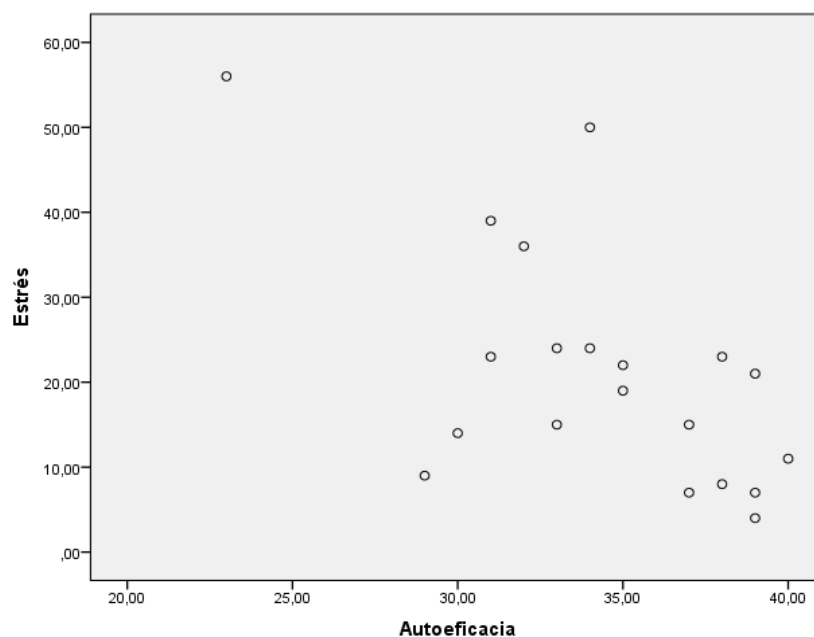
### **7.3 Correlación entre autoeficacia y estrés laboral**

Así mismo, la presente investigación, buscó indagar sobre la relación existente entre autoeficacia percibida y el estrés laboral de la empresa Alimentos Dorada, cuya población seleccionada fueron todos los trabajadores de la organización, con un total de 20 encuestados.

Para tales fines, se acudió al Método de Pearson, el cual permite conocer la correlación existente entre dos o más variables: nivel de estrés laboral y autoeficacia percibida. A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la correlación entre dichas variables. La representación gráfica más útil para describir el comportamiento conjunto de dos variables es

el diagrama de dispersión o nube de puntos, donde cada caso aparece representado como un punto en el plano definido por las variables X,Y.

**Gráfica correlacional Estrés y autoeficacia**



Fuente: elaboración propia

En la gráfica se puede observar que existe una correlación negativa: A un crecimiento de X se percibe una tendencia a disminuir de Y. Es decir, el aumento de la autoeficacia percibida, sirve como amortiguador y genera disminución de estrés laboral en los trabajadores. No obstante, dicha correlación no es perfecta, es decir, que si bien la autoeficacia funciona como un reductor de los niveles de estrés, existen otros factores que también pueden influenciar o no en el aumento o disminución del estrés laboral.

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tal y como se ha planteado en la discusión teórica de este estudio, los factores psicosociales están presentes en los entornos laborales. Algunos de ellos se comportan como protectores, ya que potencializan el desempeño del trabajador, mientras que otros actúan de manera negativa, generando impedimentos en las personas para desarrollar sus labores de manera exitosa y acarreando incluso problemas de salud. Sin embargo, es evidente que las revisiones conceptuales en torno a este tema, sugieren que dichos factores psicosociales no impactan de la misma manera a todo el grupo poblacional, ya que las subjetividades influyen significativamente en las interpretaciones del entorno organizacional.

En ese sentido, se entiende que existen factores intrapersonales que permiten a las personas afrontar determinadas situaciones de manera distinta. De ahí, que un sujeto se afecta en mayor o menor proporción que otro, frente a un mismo hecho. Por ello, se buscó analizar en la empresa Alimentos Dorada, la relación existente entre autoeficacia percibida y el estrés laboral.

Según los resultados obtenidos, se evidencia que la percepción positiva de 19 trabajadores de esta organización en relación con sus capacidades y la forma en cómo las ponen al servicio de la Empresa, aumenta su seguridad y los protege frente a la aparición del estrés laboral. Este hallazgo, sugieren la importancia del autoconocimiento de las capacidades de los colaboradores, ya que a través del ejercicio de reconocerse a sí mismo es posible blindarse de situaciones que puedan afectar la salud de las personas, principalmente en la esfera psicológica: “los juicios que el individuo construye subjetivamente sobre lo que hace y el valor que tiene para

la organización, influyen sobre los factores de riesgo, reduciendo su impacto negativo” (D. de Quijano & Navarro Cid, 2012, p.338).

La gráfica de dispersión citada en el apartado de los resultados, demuestra que a mayor autoeficacia, menor es la aparición de estrés. Se puede observar con claridad cómo un colaborador que siente autoeficacia muy baja, tiene altos niveles de estrés laboral. En este caso, Alimentos de Dorada debe intervenir la situación concreta con el fin evitar futuras complicaciones de la persona a nivel de salud y de su desempeño.

Sin embargo, se detectó un caso particular de un colaborador el cual, a pesar de percibir alta autoeficacia de su tarea y capacidades, experimenta episodios de estrés considerables. Este hecho, según la teoría citada, es comprensible ya que la autoeficacia no necesariamente garantiza la protección y estabilidad del trabajador, pues existen otros factores del entorno que también pueden influenciar. De acuerdo con Bandura (citado por D. de Quijano & Navarro Cid, 2012),

es posible que el individuo posea las habilidades necesarias y el sentido de eficacia personal para desarrollar un buen rendimiento, pero que no obtenga éste ni lo desarrolle por falta de incentivos de la situación por ausencia de recursos adecuados o por limitaciones externas (p. 339)

En este caso particular del trabajador, se comprende la importancia de los líderes empresariales en la consolidación de espacios óptimos para la ejecución de la tarea, y de otro tipo de incentivos que propicien en sujeto las situaciones apropiadas para el desarrollo personal y del entorno organizativo. Además, cuando la autoeficacia de un colaborador no es acorde a los objetivos misionales empresariales, deben existir mecanismos de identificación de estas

realidades concretas, a través de los cuales se inicia un proceso de anclaje del proyecto de vida con las condiciones y posibilidades que puede ofrecer la Empresa.

En cuanto al caso de los otros 19 trabajadores, se evidencia que a mayor autoeficacia, menor presencia de estrés y viceversa. La autoeficacia es un factor “protector” o “amortiguador” del estrés (como lo señalan Schwarzer & Hallum, 2008; Lynn, 2007; Domenech, 2006).

El reto de las organizaciones, es pues potenciar las situaciones protectoras que garanticen la estabilidad y salud de su personal. Así las cosas, fortalecer el ejercicio de conocerse a sí mismo y buscar metodologías para que las personas aumenten sus niveles de autoeficacia frente a la tarea, debe convertirse en una apuesta de las áreas de gestión del talento humano, en sintonía con las demás dependencias que conforman la empresa.

Este panorama, propone que no son suficientes las evaluaciones de desempeño basadas únicamente en indicadores previamente establecidos, las cuales en muchas ocasiones son ajenas al sentir de los trabajadores. Es importante que cada caso se maneje de forma diferente y que si bien la homogenización de las pruebas de desempeño es una realidad, estas deben incluir aspectos intrapersonales de cada sujeto.

Así mismo, es menester comprender que si una persona cumple satisfactoriamente con su tarea, no significa que esta sienta plenitud frente a sus funciones, ni tampoco esto garantiza la ausencia de niveles de estrés. Por esta razón, el ejercicio de conocer la autoeficacia del empleado, puede arrojar información relevante frente al sentir del trabajador, con el fin de fortalecer esta



área del sujeto si es el caso. Todo ello, haría parte de un ejercicio de humanización proveniente de las áreas de talento humano, donde el centro de partida es el ser y no los indicadores destinados a la evaluación de resultados.

Por el contrario, cuando las personas se sienten bien en sus lugares de trabajo, existe una alta probabilidad de obtener mayor estabilidad emocional y ausencia de estrés: la convicción de estar a la altura de los desafíos que plantea la tarea que se tiene al frente, la sensación de poseer los recursos cognitivos, sociales, emocionales, para resolverlos, constituirían una suerte de reductor del potencial efecto estresante, permitiendo un desempeño adecuado y un manejo efectivo de la ansiedad. La autoeficacia percibida vinculada al trabajo cumpliría pues esta función. (Fernández Arata, 2008)

De este modo, se ratifica una vez más la importancia de las percepciones subjetivas del trabajador y los mecanismos para transformar las sensaciones negativas de la autoeficacia en positivas, lo que podría convertirse en un gran logro organizacional que estimule la salud de los trabajadores, la excelencia empresarial, la estabilidad, y la retención del personal.

## 9. CONCLUSIONES

La relación existente entre autoeficacia y estrés laboral, lectura realizada desde los riesgos psicosociales, es un tema que se relaciona con la dinámica interna de la organización (intralaboral), con aspectos propios del trabajador (intrapersonales), y con situaciones del contexto externo de las personas (extralaborales).

En ese sentido, el presente estudio buscó por un lado, realizar la evaluación del estrés laboral, y por el otro identificar la percepción de la autoeficacia de cada uno de los trabajadores de la Empresa, teniendo presente aspectos de la institucionalidad, de la persona y de su esfera social.

Así, para evaluar el estrés laboral se aplicó la Batería de Riesgos Psicosociales del Ministerio de la Protección Social, la cual permitió identificar que el 5% de la población presentan niveles de estrés no considerables, es decir que no existe riesgo; un 4%, nivel medio; y un 11%, se encuentra en estrés alto y muy alto, lo que permite identificar la presencia de factores de riesgo que están afectando a más de la mitad de la población trabajadora.

Por otro lado, para la evaluación de la autoeficacia, se aplicó la Encuesta de Autoeficacia General (EAG), cuyos resultados permitieron entender que a mayor autoeficacia percibida, disminuye las probabilidades de padecer estrés laboral. Los 10 ítems de la encuesta, se relacionan con las actitudes de la persona frente a situaciones de su vida cotidiana. Se determinó que el promedio general de autoeficacia es alto, para el caso de la Empresa Alimentos Dorada.

No obstante, a pesar de que la correlación entre estrés y autoeficacia es negativa, es decir, a mayor autoeficacia menor estrés, se concluye que los altos niveles de estrés percibidos, también pueden estar influenciados por otro tipo de factores de riesgos psicosociales presentes en la organización, que son independientes de la autoeficacia.

Sin embargo, se ratifica que el estrés, como un factor de riesgo que desestabiliza la salud de los trabajadores, puede ser amortiguado si se fortalece la autoeficacia de cada persona. Esto implica un proceso de autoconocimiento y aumento de la seguridad frente al desarrollo de la tarea, para lo que se requiere priorizar las situaciones concretas de cada sujeto y realizar las evaluaciones de desempeño de acuerdo con dichas particularidades.

Finalmente, se reconoce en esta investigación una necesidad latente por conocer los planes de vida de las personas en sus entornos de trabajo, con el propósito de anclarlos al desarrollo de las tareas organizacionales y así fortalecer la autoeficacia percibida que conlleve a la disminución del estrés.

## 10. RECOMENDACIONES

Los hallazgos identificados en esta investigación, dilucidan la necesidad de proponer un plan de intervención para la Empresa Alimentos Dorada, que genere fortalezas relacionadas con aspectos intralaborales, individuales y extralaborales, ya que como se evidencia en el apartado de los resultados, el 11% de los trabajadores reflejaron niveles de estrés altos y muy altos. Además, dicho plan permitirá blindar a la organización de manera integral y sistemática, por medio de la gestión humana.

Así mismo, en aras de continuar ampliando el panorama sobre este tema que afecta la salud laboral, se propone desarrollar más estudios de corte científico en empresas pequeñas, con el propósito de conocer aquellos factores psicosociales de riesgo y protectores presentes en estos entornos laborales; todo ello, teniendo presente que las problemáticas relacionadas con las enfermedades provenientes de los factores de riesgo, también se manifiestan en las pequeñas organizaciones.

Por su parte, y como ya se demostró en el estudio, las particularidades de los trabajadores deben ser reconocidas de manera individual, para lo cual es menester diseñar evaluaciones de desempeño para cada trabajador, con el fin de reconocer la diversidad humana existente en el mundo del trabajo.

En esa misma línea de los aspectos individuales del trabajador, se propone implementar metodologías que evalúen constantemente la autoeficacia de cada uno de ellos, buscando así

continuar fortaleciendo este factor protector que permite reducir los niveles de estrés, que pueden desencadenar a futuro problemáticas en la salud de las personas.

## **11. PROPUESTA DE INTERVENCION**

La ausencia de estudios científicos, de diagnósticos y de procesos sistematizados de gestión humana, en realidad son la evidencia de una contingencia aún mayor y es la falta de un modelo de gestión humana planificado y sistemático; independientemente del tamaño de las organizaciones, la gestión humana debe ser siempre el resultado de un trabajo de reflexión y planificación que se traduzca en el bienestar y la calidad de vida laboral de los empleados. Dado lo anterior, se considera que las debilidades identificadas en el presente proyecto, podrían solventarse si se piensa en la implementación de un modelo de gestión humana que contemple todas las etapas y procesos relacionados con las personas en una empresa.

### **11.2 Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión del talento humano para la Empresa de Alimentos Dorada con el fin de plantear una gestión sistemática y planificada.

### **11.3 Objetivos específicos**

- Establecer cuáles serían los procesos y subsistemas que harían parte del modelo de gestión del talento humano propuesto.

- Proponer la misión de los procesos y subsistemas que harían parte del modelo de gestión del talento humano propuesto.
- Determinar cuáles serían las responsabilidades

## **12. MODELO DE GESTION HUMANA**

Un modelo, “es la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor entendimiento” (Ochoa, 1994, p. 60); constituye una herramienta conceptual, teórica y metodológica para comprender una realidad específica, sus implicaciones, alcances y limitaciones. En la construcción del modelo de gestión humana para la empresa de alimentos estudiada en la presente investigación, se propone una fundamentación en la Teoría de los Recursos y las Capacidades desde el pensamiento sistémico. Ambas perspectivas se retoman a partir de la reflexión sobre la naturaleza misma de la Empresa y de su filosofía en el que se establece que las personas son lo más importante.

De acuerdo con la Teoría propuesta, los conceptos de recursos y capacidades se entenderían de la siguiente forma:

Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, diferencian el aspecto estático del dinámico. Los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen el stock de factores productivos que la empresa posee o controla. Así, se pueden distinguir diferentes tipos - financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant, 1992)- entre los que cabe

destacar los recursos basados en la información -los intangibles- pues se trata de recursos con un alto potencial para sustentar ventajas competitivas (Itami, 1987). Las capacidades tienen la consideración de flujo, es decir, representan el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Además, dado su carácter dinámico, no pueden ser consideradas con independencia de su uso (Penrose, 1962).

Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa (...)

En este contexto, la Teoría de los recursos y las capacidades se asume como opción viable en la medida en que entiende a las personas como sujetos con una alta potencialidad, susceptible de ser desarrollada. De igual forma, implica que para que estos *recursos* no sean subutilizados, deben contar con un direccionamiento administrativo integral que establezca condiciones adecuadas para su gestión, combinación, desarrollo y potenciación, a fin de que puedan constituirse en generadoras de *capacidades*.

Se deduce de lo anterior, que a partir de la Teoría de los Recursos y Capacidades se afronta la condición de heterogeneidad de las empresas aún cuando pertenezcan al mismo sector. Dicha heterogeneidad radica, según este marco teórico, no sólo en los recursos (factores productivos controlables), que dentro de un sector podrían ser muy similares; ni en el contexto, que para instituciones con la misma ubicación geográfica también contarían con cierta homogeneidad; sino en intangibles como el conocimiento de las personas, que de alguna forma, constituye el conocimiento organizacional, en la gestión y combinación particular que se haga de

dichos recursos (Capacidad), en el potencial humano y su respectivo desarrollo, en la gestión del conocimiento, en el aprendizaje organizacional, entre otros.

En este orden de ideas, de acuerdo con dicha perspectiva teórica y en consonancia con lo que ello implica para la Empresa en términos de que lo que la diferencia de otras es su gente, las personas que la conforman, su repertorio de aprendizajes, el potencial que descansa en su talento humano, su historicidad (que ha marcado su presente), la gestión que se hace de los recursos con los que cuenta, los lineamientos empresariales en relación con sus empleados, entre otros. Aquí radican no sólo las diferencias actuales, sino además, la posibilidad de consolidar características distintivas a largo plazo constitutivas del sello de marca empresarial.

No obstante, el modelo de gestión humana que se propone no es un intento por subvalorar el contexto de las organizaciones, de ahí que también se tenga prevista la perspectiva sistémica como condición necesaria para establecer un modelo de gestión integral. La teoría de sistemas ha realizado grandes aportes a la teoría organizacional y en consecuencia, a las empresas, que en su continua evolución se han empezado a visualizar como elementos que interactúan con su ambiente, lo que ha permitido a su vez, avanzar en la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas, ya que la teoría de la organización tradicional utilizaba un enfoque de sistema cerrado, altamente estructurado pero que subdimensionaba el impacto que tiene el entorno en las organizaciones y de éstas sobre el entorno.

Sin embargo, a pesar de los avances en la aplicación de la teoría de los sistemas en las organizaciones, ello implica un enfoque que alude a características propias del pensamiento



sistémico; es decir, una forma de observar el mundo en la cual los subsistemas se consideran como totalidades en sí mismas, con propiedades que existen en el todo pero con significación en las partes que lo conforman.

Estas relaciones llevan a comprender que las organizaciones ofrecen unas condiciones para el desarrollo de los subsistemas y éstos a su vez propician unas condiciones para el desarrollo organizacional. Schein (2004) plantea una serie de condiciones que deben ser consideradas para definir una organización desde una perspectiva sistémica:

- La organización debe ser considerada como un sistema abierto.
- La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
- Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.
- Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización. (p. 76)

En este sentido, cada sistema y subsistema no es mirado como fragmento desarticulado del todo, sino como partes que, siendo autónomas, se comunican entre sí, a fin de realizar procesos organizadores al tiempo que poseen la información del todo del cual forman parte.

De acuerdo con lo que se ha venido planteando a lo largo de este documento, el modelo de gestión humana propuesto (sistema) estaría conformado por los siguientes subsistemas:

- Planificación
- Selección
- Diseño y análisis de cargos
- Evaluación y desarrollo
- Compensación
- Clima y cultura organizacional
- Manejo laboral
- Salud ocupacional

El foco de atención de todos los subsistemas es el desarrollo del talento humano, conscientes de que, de conformidad con lo que se ha venido proponiendo a lo largo del documento, éste tendrá a su vez implicaciones en el desarrollo de los subsistemas y éstos, en el desarrollo organizacional. La relación entre todos los elementos del modelo, se asume en esta propuesta en términos de reciprocidad y retroactividad, es decir, los avances o las regresiones que

se den en cada uno de los elementos, tendrá consecuencias negativas o positivas, según sea el caso, en los demás subsistemas. De igual forma, se pretende que cada elemento gire en función del aumento de los recursos y las capacidades de la empresa, en aras de generar diferencias comparativas de calidad frente a otras de su misma especie.

A continuación se describen cada una de las áreas (subsistemas) que conforman el modelo de gestión humana propuesto, con las responsabilidades que estarían a cargo de cada una de ellas:

### **Planificación**

Es considerada por Werther (1987) como “la técnica para determinar en forma sistémica la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá a futuro”. Teniendo este concepto como base, un primer asunto es el de ajustar las causas de la demanda, las cuales dan respuesta a las necesidades que a futuro, el medio hará de la Empresa, dicho en otras palabras; el contexto y los planes de acción internos describirán las características de los seres humanos (perfiles) y las prácticas que a mediano y largo plazo se tendrán que implementar en la organización.

Desde una mirada más particular, se podría asegurar que todo lo que compete al desarrollo del recurso humano, tiene sus cimientos en gran medida en la fase de normalización, ya que desde este punto se construye la efectividad organizacional, dicho en otras palabras; la orientación con calidad de los procesos administrativos se particulariza en la fase de

normalización. La normalización de la gestión se traduce entonces en la base necesaria para desarrollar correcta y estratégicamente el sentido impuesto desde la planificación, sin normalización, la planificación corre el riesgo de convertirse en formalidades de alcance limitado.

Las capacidades, por su parte, tienen la consideración de flujo, es decir, representan el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Además, las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado que se almacena en la memoria organizativa, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática, lo que para la psicología comportamental es calificado como un modelo de estímulo-respuesta (E-R).

Las responsabilidades de este subsistema de planeación en el modelo de gestión humana, serían:

Área: Planificación	
Misión: Diseña, propone, implementa y evalúa las estrategias necesarias para dar cumplimiento eficiente y eficaz a las políticas y objetivos planteados desde la alta dirección.	
Principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer y desarrollar políticas, planes, programas y proyectos orientados a mejorar las condiciones laborales y</li> </ul>

responsabilidades	<p>ocupacionales de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectar y garantizar el cumplimiento de normas y reglamentos tendientes a la adecuada administración del talento humano.</li> <li>• Diseñar e implementar estrategias orientadas a la articulación de la gestión humana con los planes de desarrollo y objetivos organizacionales.</li> <li>• Diseñar e implementar políticas de contratación a futuro y establecer los medios para garantizar la ejecución del plan.</li> <li>• Construir indicadores de gestión que garanticen el desarrollo de los objetivos estratégicos.</li> </ul>
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ahora bien, para que este subsistema sea abordado de manera lógica se tendrá que ajustar a la teoría propuesta desde el principio, convirtiéndose así en fuente de ventaja competitiva.

Planear los recursos es una táctica que va ligada necesariamente a las causas de la demanda, es decir; para poder plantear esas *capacidades* se tendrá que conocer las exigencias que el medio laboral hará a futuro, de esta forma se podrán implementar los planes internos que a su vez le darán respuesta a los requerimientos organizacionales.

En cuanto a los *recursos*, son éstos los encargados de dar cumplimiento a esa propuesta planteada, ya que ellos se convierten en los actores protagónicos de toda la planeación. Los recursos (humanos) entonces deben involucrarse para asumir responsabilidades sustancialmente diferentes, convirtiéndose en líderes de gestión y transformación cultural, formando mentalidad y comportamientos que influyan sobre los resultados operativos y estratégicos de la institución (Beatty y Schneier, 1998, p. 91).

### **Selección**

Como lo asegura Werther (1987) la selección es un proceso por medio del cual se eligen los diferentes aspirantes para ser contratados, siguiendo unos lineamientos ya establecidos. Este paso es de vital importancia, ya que desde el momento mismo de la selección la empresa puede contar con el recurso justo para iniciar el desarrollo de los diferentes procesos. Por lo tanto -no es exagerado afirmar que la selección adecuada es esencial en la administración del personal e incluso para el éxito de la organización.

Es en este punto donde la gestión humana agrega valor a sus procesos, ya que desde este primer momento los recursos (humanos) deben ser captados de forma estratégica, teniendo claros los diferentes requerimientos en cuanto a aptitudes y personalidad. Para ello, se debe tener en cuenta la heterogeneidad de estos recursos, lo que para algunos autores se califica como el factor distintivo y ventajoso de la organización, (aquellos que proporcionan una eficiencia superior).

En este subsistema ambos, empresa y el postulante, realizan esfuerzos paralelos para exponer su presentación, por un lado, la organización trata de obtener los mejores recursos del mercado laboral y por el otro- los postulantes muestran su interés por querer el puesto de trabajo, ya sea porque los aspirantes consideran importante a la organización o por querer acceder a una fuente que le permita satisfacer otras expectativas individuales.

Igualmente, el proceso de selección de recursos humanos es de vital importancia para la organización, ya que del éxito de la ejecución de sus programas dependerá de la atención satisfactoria de las necesidades del nuevo personal para responder a los requerimientos de sus unidades productivas o administrativas.

En consecuencia, el proceso de selección de recursos humanos tiene como propósito armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la organización y la persona; y se ejecuta a través de los programas de convocatoria, clasificación, selección de pruebas, entrevista, visita domiciliaria en algunos casos, inducción, reinducción y finalmente, la desvinculación.

Como se puede observar, este proceso abarca al ser humano de una manera integral, es decir; involucra el primer acercamiento de la persona con la organización y hace el acompañamiento en el cierre de su vida productiva dentro de la organización.

Para la empresa debe ser igual de importante el ingreso como el retiro laboral, por lo tanto es preciso nombrar las características psicológicas en el período del retiro, en palabras de Schein (1982) “el retiro laboral se inicia pasados los 50 años, comprende un periodo de estabilidad con un ingrediente de preocupación por la finalización del tiempo y el deterioro corporal”. (p.38) Por otro lado, también se presenta el aumento del interés por los asuntos más amplios de la sociedad y la comunidad, se pierden algunas habilidades, pero se aumenta la sabiduría.

En concordancia con la propuesta conceptual, se puede afirmar que las prácticas para seleccionar los aspirantes, establecen las *capacidades* en este subsistema, ya que mediante esta actividad se obtienen estratégicamente los recursos que la organización necesita en el corto y mediano plazo. Los aspirantes por su parte, se convierten en los *recursos* que la empresa necesita para su fortalecimiento, estos- además de convertirse en empleados de la organización deberán asumir una actitud proactiva hacia los planes y capacidades que la empresa genere para su desarrollo. La importancia de las *capacidades* en este subsistema radica en la posibilidad de “enganchar” esos recursos logrando el mayor beneficio posible desde el momento del ingreso.

Área: Selección	
Misión: Evalúa y propone el sistema de selección de recursos humanos, ajustando las necesidades institucionales con las ofertas laborales del mercado.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer y establecer las normas para las diferentes</li> </ul>



Principales responsabilidades	<p>convocatorias de la Universidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar los diferentes aspirantes según las normas establecidas.</li> <li>• Crear y desarrollar las diferentes pruebas para la clasificación de los aspirantes seleccionados.</li> <li>• Llevar a cabo la visita domiciliaria para los cargos que ameriten este procedimiento.</li> <li>• Seleccionar las personas que se ajusten a los requerimientos institucionales.</li> </ul>
-------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Diseño y análisis de cargos

El análisis y diseño de cargos constituye un elemento fundamental en cualquier modelo de gestión humana en razón a que es el eje articulador para la toma de decisiones referentes a:

- ***Estructura organizacional:*** permite definir la forma en que se divide el conjunto total de procesos, tareas y actividades de la Institución en relación con las dependencias (académicas y administrativas) que conforman la Universidad.
- ***Jerarquización:*** distribución de la autoridad en la toma de decisiones.
- ***Duplicidad de tareas y reprocesos:*** ayuda a identificar los puestos de trabajo que cumplen las mismas tareas o funciones similares, así como los reprocesos que se dan en el flujo de actividades institucionales.

- ***Criterios de compensación:*** otorga las bases para el establecimiento de criterios de compensación acordes con las tareas, responsabilidades y capacidades requeridas por cada cargo.
- ***Ubicación y reubicación de empleados:*** en aras de que tanto las contrataciones como los cambios de puesto, se realicen de conformidad con el perfil de los empleados y los requerimientos del cargo.
- ***Planeación de programas de capacitación:*** con el fin de que sean coherentes con las responsabilidades y capacidades inherentes a cada puesto de trabajo.
- ***Propiciar la mejora del entorno laboral:*** a partir de la descripción de las condiciones físicas y ambientales en las que se desarrolla cada puesto de trabajo, así como los riesgos profesionales y ocupacionales a los que está expuesto cada cargo.
- ***Valoración del desempeño:*** en el horizonte de que sea coherente con los requerimientos del cargo e incluya las particularidades propias de cada puesto de trabajo.
- ***Creación y eliminación de cargos:*** permite conceptualizar alrededor de la conveniencia o no de la creación y eliminación de cargos y de su pertinencia dentro de la Institución.

A tono con la perspectiva teórica propuesta, el diseño de cargos responde a la identificación de recursos: condiciones ambientales y físicas de trabajo, requerimientos del cargo (estudio, experiencia, entrenamiento, etc.), horario de trabajo, periodicidad de las funciones, entre otros.

El análisis por su parte, apunta a la descripción del cargo en función de la Institución (las capacidades), incorpora, más allá de lo operativo del puesto, la visión integral de cada empleado sobre lo que hace, o sea, lo que debe tener para saber qué hacer con el conocimiento que posee; está relacionado con su habilidad de gestión, empoderamiento, autonomía, toma de decisiones, proactividad, entre otros. Es igualmente, donde radica su potencialidad para ocupar otros cargos y ascender dentro de la organización. Las responsabilidades a cargo de esta área se especifican a groso modo a continuación:

Área: Diseño y análisis de cargos	
Misión: Genera, actualiza y evalúa permanentemente, información referente al diseño, análisis y descripción de cargos y puestos de trabajo.	
Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y actualizar las descripciones de cargos y puestos de trabajo.</li> <li>• Elaborar y actualizar los análisis de cargos y puestos de trabajo.</li> <li>• Identificar mediante los análisis y descripciones de cargos las condiciones físicas y ambientales en las que se desarrolla cada puesto de trabajo, así como los riesgos profesionales y ocupacionales a los que está expuesto cada cargo y proponer</li> </ul>

	<p>estrategias de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proponer criterios para la valoración de desempeño relacionados con las responsabilidades y características particulares de cada cargo.</li><li>• Brindar criterios para el proceso de reclutamiento con el fin de que se ajuste a los requerimientos específicos de cada puesto de trabajo.</li><li>• Evaluar los posibles resultados de cambios organizacionales en el sistema ocupacional y emitir concepto.</li><li>• Realizar análisis y estudios sobre la estructura ocupacional y las metodologías utilizadas y recomendar y gestionar acciones correctivas.</li><li>• Analizar las propuestas de creación y eliminación de cargos administrativos de la Universidad y formular las recomendaciones necesarias.</li><li>• Realizar estudios y clasificaciones de los cargos que puedan alimentar y sustentar propuestas de escalas salariales.</li><li>• Identificar redundancias en las funciones de los puestos, así como reprocesos en el flujo de tareas organizacionales y proponer estrategias de mejora.</li><li>• Analizar las propuestas de reubicación de personal y emitir concepto.</li><li>• Generar información que oriente los programas de capacitación en</li></ul>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	relación con las necesidades y requerimientos propios de cada puesto.
--	-----------------------------------------------------------------------

## **Evaluación y Desarrollo**

La valoración del desempeño no es una práctica nueva, desde que el hombre se convirtió en empleado, su trabajo empezó a evaluarse, inicialmente de manera implícita y en las últimas décadas de forma explícita. Constituye un sistema de apreciación del desempeño de cada persona en la organización en perspectiva de su potencial de desarrollo y en consecuencia, de su aporte al desarrollo Institucional.

En tal sentido, la valoración del desempeño es una herramienta de dirección fundamental en los procesos administrativos, ya que por medio de ella, se pueden identificar debilidades en la gestión del talento humano, en la integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa, en el aprovechamiento del potencial exigido por el cargo, en la motivación, entre otros.

No obstante, es necesario tener en cuenta que el proceso de valoración no es un fin en sí mismo sino un medio y por tanto, su concepción, diseño y utilización, tiene una influencia directa en los resultados, es decir, en la finalidad, que desde una perspectiva más amplia integra al

concepto de medición, los conceptos de oportunidad, mejoramiento y de crecimiento personal y organizacional.

Asumido así, la importancia del subsistema de valoración de desempeño radica en su capacidad de generar información necesaria para la toma de decisiones en relación con:

- ***Identificación de necesidades de entrenamiento o capacitación:*** determina el nivel de cumplimiento del empleado de acuerdo con los requerimientos del puesto y de la organización, lo cual permite definir si requiere mayor entrenamiento en el cargo o si presenta necesidades de capacitación para mejorar su desempeño.
- ***Detección de candidatos potenciales para ascensos y promociones:*** las evaluaciones no sólo se orientan a la detección de deficiencias, sino también a la identificación de capacidades y potencialidades de los empleados que pueden superar los requerimientos del cargo, convirtiéndose en una información esencial para posibles ascensos y promociones.
- ***Generación de información que pueda sustentar la distribución de incentivos salariales:*** Los niveles de desempeño de los empleados pueden constituir un argumento que justifique la creación de sistemas de compensación y de incentivos fundamentados en el rendimiento particular de los empleados.
- ***Evaluación del proceso de reclutamiento y selección:*** permite identificar deficiencias y aciertos en los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como la necesidad

de variar o crear nuevos requerimientos para los cargos que no se tenían previstos y que la evaluación arroja como puntos críticos en el desempeño de un puesto de trabajo.

- ***Construcción de planes de carrera:*** al emitir información sobre las potencialidades y capacidades de los empleados, más allá de la ejecución de las tareas propias del cargo, la valoración de desempeño se convierte en una herramienta fundamental para la construcción de planes de carrera que proyecten el crecimiento de los empleados dentro de la Institución.
- ***Motivación de los empleados:*** La evaluación de desempeño además de brindar información sobre el rendimiento de los empleados, al tomarse como posibilidad de mejora, influye directamente en el esfuerzo que el personal realiza para obtener un mejor nivel de desempeño.
- ***Retroalimentación sobre el desempeño:*** En los sistemas de evaluación de desempeño reposa una gran potencialidad para la construcción de canales de comunicación en los que la empresa le da a conocer a sus colaboradores qué se espera de él, así como las dificultades que tiene el empleado para satisfacer las expectativas organizacionales.
- ***Toma de decisiones frente a la continuidad del personal:*** cuando los resultados son reiterativos a pesar de la puesta en marcha de planes de mejora, puede deberse a problemas de fondo cuya solución se sale de las manos de la Institución y en ese sentido, deberán tomarse decisiones frente a la continuidad del personal.

Consistente con el marco teórico propuesto, la valoración de desempeño estaría conformada por dos dimensiones: la primera, está relacionada directamente con los resultados de las evaluaciones que aportan información sobre el estado del arte o situación actual del desempeño de los empleados (recursos). Su carácter estático lo dota de intrasformabilidad, en la medida en que no se tiene ningún grado de inferencia sobre esa información ya generada puesto que es el reflejo de la percepción que tiene la organización del desempeño del empleado en un periodo específico que se da en tiempo pasado.

La segunda dimensión (capacidades), emerge de la posibilidad de mejora subyacente en la evaluación, de ahí que el subsistema no sólo se denomine de evaluación sino también de desarrollo, en el entendido de que ambos factores son caras de una misma moneda. En estas condiciones se aboga por una superación del concepto de evaluación con un carácter punitivo y se asume como potencialidad de desarrollo y de crecimiento dentro de la organización; una evaluación que más allá de la acción integra la reflexión sobre la acción misma como fundamento para la construcción de planes de mejora, personales e organizacionales.

Entre las responsabilidades de este subsistema estarían:

Área: Evaluación y desarrollo.
Misión: Propone, implementa y actualiza permanentemente sistemas de valoración de



desempeño encaminados a generar programas de desarrollo para los empleados.	
Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer, implementar y actualizar permanentemente el sistema de evaluación de desempeño para los empleados de la Universidad.</li> <li>• Proporcionar un método sistémico de retroalimentación sobre los resultados de la valoración a los actores del proceso.</li> <li>• Generar las condiciones necesarias para que el sistema de valoración de desempeño cumpla con los propósitos planteados.</li> <li>• Garantizar la sistematización de la información arrojada por el sistema de valoración de desempeño.</li> <li>• Diseñar e implementar mecanismos de evaluación y seguimiento al sistema y proponer estrategias de mejora.</li> <li>• Realizar periódicamente diagnósticos de necesidades de capacitación o entrenamiento y proponer y ejecutar con base en ellos, programas orientados a subsanar los requerimientos encontrados.</li> <li>• Diseñar y ejecutar estrategias de seguimiento y evaluación de resultados de los programas de capacitación y entrenamiento desarrollados.</li> <li>• Evaluar y emitir concepto frente a las solicitudes de capacitación y entrenamiento que se eleven a la administración de la Universidad.</li> <li>• Proponer, implementar y evaluar planes y programas conducentes al desarrollo del personal.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar que los planes de capacitación y desarrollo programados, correspondan a los objetivos institucionales.</li></ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **Compensación**

“La compensación es lo que los empleados reciben a cambio de su labor (...) sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización (...)”  
(wethner, 1987, p.231)

La palabra compensación abarca mucho más que salarios, puede incluir incentivos, beneficios y servicios que integran el total de las percepciones de cada miembro en la organización. Dentro de estas percepciones deben incluirse también los diferentes sistemas de protección y restauración de la salud, campo que constituye una de las áreas de más interés en muchas organizaciones.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la organización, constituye en gran medida uno de los objetivos de la División de Talento Humano en cuanto a la retribución del modelo.

Ahora bien, las compensaciones insuficientes no son el único problema posible, ya que un nivel inadecuadamente alto de compensación también conduce a dificultades; a sentimientos de

ansiedad y desconfianza por parte del empleado, además, a la pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización.

Al ajustar la propuesta conceptual en este subsistema, se podría asegurar que las compensaciones deben ser abordadas como una de las fuentes generadoras de satisfacción, ya que los empleados bien remunerados convierten su trabajo en insumos, los cuales son importantes dentro de la organización, y estos a su vez se traducen en *recursos* transformadores y en especial movilizadores de actuaciones y de buenos desempeños.

En cuanto a las *capacidades*, es oportuno decir que en este subsistema son las encargadas de limitar y establecer la normatividad, ya que necesariamente estas (capacidades) en el subsistema de compensación deben tomar como base lo establecido en los marcos jurídicos del país.

Área: Compensación
Misión: Propone el sistema de compensación para los empleados administrativos y docentes de la Universidad de Manizales teniendo en cuenta la normatividad vigente y los presupuestos establecidos en la institución.

Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer los criterios para el sistema de compensación teniendo en cuenta el marco jurídico establecido.</li> <li>• Realizar estudios salariales.</li> <li>• Garantizar la cobertura de los beneficios salariales a todos los empleados de la institución.</li> <li>• Garantizar la igualdad salarial tanto interna como externa.</li> <li>• Proponer políticas claras de compensación.</li> </ul>
-------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Clima y cultura organizacional**

De acuerdo con las distintas construcciones conceptuales que se han realizado alrededor del clima organizacional, la acepción que presenta una mayor aceptación por su aplicabilidad y capacidad explicativa es la que se fundamenta en las percepciones; según esta corriente teórica el clima organizacional puede explicarse como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

Si bien, las percepciones constituyen un factor eminentemente subjetivo, emergen de condiciones tanto subjetivas (reconocimiento, trato a las personas, forma de tomar decisiones, valores, entre otras); como objetivas (salario, instalaciones, herramientas de trabajo,). Pero su importancia real, radica en que se ha comprobado su capacidad para afectar, positiva o negativamente, el rendimiento de los empleados y en consecuencia, los resultados de la

organización. De ahí la relevancia de que las organizaciones, a través de sus procesos de gestión humana, generen condiciones para la construcción de un clima laboral favorable que redunde en la satisfacción de los empleados y en el alcance de las metas institucionales.

Del mismo modo en que los empleados construyen sus percepciones a partir de las interpretaciones que hacen de su entorno laboral, estas percepciones influyen en la forma específica que tienen los empleados de responder a los estímulos organizacionales, en este sentido, el logro de los objetivos propuestos por la institución, tendrá mayor viabilidad si logra establecerse un contrato simbólico sólido entre organización y colaboradores, en aras de armonizar esfuerzos hacia los mismos intereses.

La cultura organizacional por su parte, es la manifestación de esos factores objetivos y subjetivos, que los empleados interpretan para construir su percepción de la organización (Clima). La cultura puede entenderse en estos términos, como la forma particular que tiene cada organización de hacer las cosas (tomar decisiones, comunicarse con la gente, adecuar sus espacios físicos, etc.). Su importancia radica precisamente en que es con base en ella, que las personas fundamentan la percepción que tienen de la Institución, condicionando por tanto su comportamiento y convirtiéndose, ya sea en una ventaja organizacional o en un obstáculo para alcanzar los objetivos propuestos.

Las referencias de múltiples autores coinciden en que el clima y la cultura organizacional tienen un impacto en diferentes dimensiones como:

- ***Desvinculación:*** se refiere a personas o grupos de trabajo que no están vinculados o no entienden la importancia de la tarea que realizan en el contexto institucional.
- ***Esprit:*** se relaciona con el espíritu de trabajo, con el sentimiento que tienen los colaboradores de una organización de que sus necesidades son atendidas al tiempo que se sienten útiles dentro de la empresa.
- ***Intimidad:*** esta dimensión describe la construcción de relaciones sociales amistosas, que si bien no está asociada directamente a la realización de la tarea propiamente, influye en el rendimiento y satisfacción de los empleados.
- ***Alejamiento:*** aborda la distancia “emocional” entre los jefes y sus colaboradores más allá de los establecimientos jerárquicos formalizados.
- ***Empuje:*** comprende lo que podría denominarse enseñanza y motivación a través del ejemplo. Son pautas de actuación que se van consolidando a partir del comportamiento del personal y que orientan las acciones de sus colaboradores. La mayor necesidad en este sentido la constituye la coherencia, entre los principios y valores que promueve la institución y las actuaciones y decisiones de sus directivos.
- ***Consideración:*** Comporta la tendencia de una organización a generar condiciones de humanidad a partir de su interés en las personas y en la importancia que tienen más allá de su rol laboral, es decir, a su valor como seres humanos multidimensionales.

- **Empoderamiento:** proactividad frente al cargo y a sus responsabilidades, conocer el trabajo y a partir de dicho conocimiento, tomar decisiones sin tener que consultar innecesariamente.
- **Recompensa:** incide en la percepción que tienen los empleados de los sistemas de recompensa en términos de equidad, oportunidad, etc.
- **Conflicto:** consolidación de un ambiente sano para la coexistencia de opiniones diferentes, apertura a la proposición de ideas alternativas y diferentes para afrontar los conflictos sin intentar esconderlos o disimularlos.
- **Identidad:** Identificación con los intereses institucionales, pertenencia hacia la institución y hacia todo lo que se relaciona con ella.

La cultura tiene una gran carga simbólica y por ello, es generadora de procesos interpretativos, en este contexto, la cultura es productora del clima organizacional y éste a su vez, retroactúa en las manifestaciones de la cultura corporativa. Si bien, esta última se considera como un intangible de la empresa, se manifiesta de forma objetiva en la cotidianidad institucional, dando lugar a que los empleados construyan opiniones favorables o desfavorables sobre la institución.

El clima y la cultura, en tanto factores de rendimiento organizacional, deben ser comprendidos como un recurso más de las empresas, que debe ser gestionado y potencializado

con el objeto de adherirle la condición de capacidad, en la cual descansaría la posibilidad de convertirlos en factores diferenciales de éxito institucional.

Tanto el clima como la cultura organizacional, se construyen y deconstruyen permanentemente a partir de procesos comunicativos, esta es la razón por la cual la comunicación, dentro de las organizaciones, también debe obedecer a un sistema de planificación y gestión que fundamente la consolidación de imaginarios acordes con los lineamientos institucionales, pero que a su vez, sean impulsores del cambio organizacional como condición necesaria para que las empresas sean adaptables al entorno.

Las responsabilidades que recaerían en este subsistema, entre otras, serían:

Área: Clima y cultura organizacional.	
Misión: Diseña, propone, implementa y evalúa mecanismos orientados a la consolidación de un clima organizacional favorable y de una cultura organizacional que responda a la naturaleza y requerimientos institucionales.	
Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer, desarrollar y evaluar programas de bienestar para los empleados correspondientes a sus necesidades e intereses institucionales.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar, actualizar, implementar y evaluar el programa de inducción e integración para nuevos y antiguos empleados.</li><li>• Viabilizar la comunicación horizontal y verticalmente para la necesaria vinculación del personal con los fines institucionales.</li><li>• Proponer y desarrollar programas de bienestar que vinculen a las familias de los empleados como condición necesaria para contribuir al bienestar laboral.</li><li>• Diseñar e implementar propuestas orientadas a mantener activas las relaciones con los pensionados y sus familias.</li><li>• Diseñar e implementar propuestas que estimulen formas participativas de comunicación interna.</li><li>• Proponer, ejecutar y evaluar planes y programas conducentes a incentivar el establecimiento de un clima laboral favorable para el cumplimiento de las metas institucionales.</li><li>• Participar como agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de los objetivos institucionales.</li><li>• Optimizar el grado de participación de los empleados y su efectividad en los procesos de la Universidad.</li><li>• Proponer y desarrollar estrategias orientadas a la obtención de un mayor compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución.</li><li>• Realizar permanentemente mediciones de clima laboral que fundamenten la construcción de planes de mejora y cambio</li></ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	organizacional.
--	-----------------

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán Cabrejo, A. D. (2014). *Factores Psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España durante el periodo 2002 - 2012*. Recuperado el 09 de febrero de 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8886>
- Castillo Ávila, I., & Orozco J, A. L. (2015). Síndrome de Burnout en el personal médico de una institución prestadora de servicios de salud de Cartagena de Indias. *Revista de la Universidad Industrial de Santander* , 187 - 192.
- Cid H, P., Orellana Y, A., & Barriga, O. (2010). Validación de la escala de autoeficacia general en Chile. *Rev Med Chile* , 551-557.
- D. de Quijano, S., & Navarro Cid, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de psicología* , 337 - 349.
- Fernández Arata, M. (22 de octubre de 2008). Burnout, autoeficacia y estrés en maestros peruanos: tres estudios fácticos. *II Foro de las Américas en investigación sobre factores psicosociales. Estrés y salud mental en el trabajo* . Lima.

Fernández Ríos, M., & Giménez, L. (1989). Criterios para definir la calidad de vida laboral. En *I Congreso Iberoamericano y III Nacional de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. Madrid.

Flórez Ochoa, R. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Herrera, M., Zamora, M., & Ivonne, B. (2009). Autoeficacia general percibida en un grupo de empleados de LUZ. *Encuentro Educativo* , 217 - 230.

Londoño Londoño, M. E. (2015). Influencia de los factores Psicosociales en la Salud percibida, el Burnout y compromiso del Personal. *ORP Journal* , 2 - 12.

Ministerio de la Protección Social. (2010).

Ministerio de la Protección Social. (Julio de 2010). Bateria de Instrumentos para la evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial. Bogotá, Colombia.

Ministerio del trabajo y asuntos sociales España. (2000). *Síndrome de estar quemado por el trabajo o Burnout (I): definición y proceso de generación*. España.

Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y seguridad del trabajo* , 1 - 262.

- Sánchez Sevilla, S., Guillén Gestoso, C. L., & León Rubio, J. M. (2006). La autoeficacia percibida en el afrontamiento de riesgos laborales psicosociales como variable moduladora del Burnout. *Ansiedad y estrés* , 495 - 504.
- Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, vol. 14, núm. 4 , 828-836.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Fondo educativo interamericano, Inc. USA .
- Villalobos, G. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores de psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Ciencia y trabajo* , 197 - 201.
- Werther, W. (1987). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Tipografía Barsa S.A.