



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

NIVEL DE ESTRÉS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ENTIDAD PÚBLICA EN LA REGIÓN DE CAJAMARCA 2020.

**Tesis para optar el grado MAESTRO en:**

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autora:**

Luz Herlinda Muñoz Velasquez

**Asesor:**

Maestro Juan Carlos LLaque Quiroz

Cajamarca – Perú

2020

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo establecer cómo el nivel de estrés se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.

La población y muestra de estuvo conformada por 15 colaboradores que laboran en la establecer cómo el nivel de estrés se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, la misma que contó con el instrumento denominado cuestionario para cada uno de las variables, la cual estuvo diseñada a través de la escala Likert con 5 niveles de respuesta. La variable nivel de estrés estuvo conformada por 28 preguntas y en el caso de la variable desempeño por 19 preguntas.

La investigación se apoyó en el enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transeccional, correlacional. El análisis de confiabilidad arrojó como resultado el Alpha de Cronbach de 86.60 % para la variable nivel de estrés y 79.70% para la variable desempeño. Se utilizó la herramienta Excel y software SPSS, a través de la prueba de hipótesis presentando un nivel de significancia del 0.2790 donde el valor indicado es mayor a 5%.

Se concluyó que el Nivel de Estrés no se relaciona de manera inversa con el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.

Palabras Claves: Nivel de Estrés, Desempeño Laboral.

## Abstract

O objetivo desta investigação é estabelecer como o nível de estresse está relacionado ao desempenho laboral dos colaboradores da Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.

A população e a amostra foram compostas por 15 colaboradores que trabalham para estabelecer como o nível de estresse está relacionado ao desempenho laboral dos colaboradores da Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, técnica usada para a coleta de dados foi a votação, a mesma que teve o instrumento denominado questionário para cada uma das variáveis, que foi desenhado por meio da escala Likert com 5 níveis de resposta. A variável nível de estresse foi composta por 28 questões e, no caso da variável desempenho laboral por 19 questões.

A pesquisa baseou-se na abordagem quantitativa, com delineamento não experimental, transeccional e correlacional. A análise de confiabilidade produziu o Alpha de Cronbach de 86,60% para a variável nível de estresse e 79,70% para a variável desempenho laboral. Utilizou-se a ferramenta Excel e o software SPSS, através do teste de hipóteses, apresentando nível de significância de 0.2790, onde o valor indicado é superior a 5%.

Concluiu-se que o Nível de Estresse não está inversamente relacionado ao Desempenho Laboral dos colaboradores da Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.

Palavras-Chave: Nível de Estresse, Desempenho laboral.

## Agradecimiento y Dedicatoria

### AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme y orientarme en la vida, siendo mi apoyo y fortaleza en aquellos momentos de debilidad

A mi asesor Dr. Juan Carlos LLaque Quiroz por la enseñanza y compromiso para alimentar mi interés investigativo.

### DEDICATORIA

A mí, por ser constante, disciplinada y sacrificar tiempo con amigos y familiares para estudiar y ser mejor persona y profesional.

Mi familia y seres queridos, por su constante apoyo en cada meta que me propongo.

A mis docentes de la Universidad Privada del Norte, quienes me orientaron hacia un camino de excelencia, logrando plasmar lo aprendido en este trabajo de investigación.

## Índice

Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Agradecimiento y Dedicatoria .....	iv
I. INTRODUCCIÓN .....	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación .....	3
I.2.1 Problema General .....	3
I.2.2 Problemas específicos.....	3
I.3. Objetivos de la investigación .....	3
I.3.1 General.....	3
I.3.2 Específicos .....	3
I.4. Justificación de la investigación .....	4
I.5. Alcance de la investigación .....	4
II. MARCO TEÓRICO.....	6
II.1. Antecedentes .....	6
II.2. Bases Teóricas .....	8
II.2.1 Nivel de Estrés.....	8
II.2.2 Teoría del Desempeño Laboral .....	19
III. HIPÓTESIS .....	28
III.1. Declaración de Hipótesis.....	28
III.2. Operacionalización de variables.....	29
III.3. Propuesta de solución.....	32
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	35
IV.1. Tipo de Investigación .....	35
IV.2. Nivel de investigación.....	35
IV.3. Diseño de la investigación.....	35
IV.4. Unidad de análisis.....	36
IV.5. Población .....	36
IV.6. Tamaño de Muestra .....	36
IV.7. Técnica e Instrumento.....	36
IV.8. Método .....	37
V. RESULTADOS.....	38
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	41
VI.1. Discusión .....	41

VI.2. Conclusiones .....	43
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	44
VIII. ANEXOS .....	48
VIII.1. Encuesta .....	48
VIII.2. Matriz de Consistencia .....	50
VIII.3. Fichas de validación .....	51

## Índice de tablas y figuras

Tabla 1: Perfiles de personalidad tipo A y tipo B.....	15
Tabla 2: Propuesta para cronograma de actividades.....	34
Tabla 3: Presupuesto de la propuesta.....	34
Tabla 4: Análisis de Fiabilidad para la Variable Nivel de Estrés.....	37
Tabla 5: Análisis de Fiabilidad para la Variable Desempeño.....	37
Tabla 6. Dimensiones de la variable Nivel de Estrés.....	38
Tabla 7. Dimensiones de la variable Desempeño.....	38
Tabla 8. Correlación de las variables Nivel de Estrés y Desempeño Laboral.....	39
Tabla 9: Prueba de Normalidad de las variables Nivel de Estrés y Desempeño Laboral .....	40
Tabla 10. Correlación Pearson de las variables Nivel de Estrés y Desempeño Laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020. ....	40

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

A nivel internacional, el estrés está cobrando especial relevancia en un mundo globalizado y competitivo; lo que genera que las organizaciones sean cada vez más conscientes que afecta negativamente a la salud psicológica y física de los colaboradores, viéndose reflejado en la eficacia y eficiencia del desarrollo de sus funciones laborales; así mismo, en muchos casos los empleadores no pueden proteger a sus colaboradores contra el estrés originado fuera del trabajo, sin embargo, buscan herramientas y estrategias que ayudan a que el colaborador gestione correctamente la aparición de este.

Las leyes de muchos países exigen que los empleadores sean responsables con la salud y seguridad de sus colaboradores, incurriendo en la correcta gestión de los riesgos que acarrea el estrés, por ende, el empleador tiene en cuenta la vida fuera de las labores de los colaboradores debido a que la influencia política, social, económica, familiar y medios de comunicación generan estresores los cuales afectan significativamente al colaborador siempre y cuando este no cuente con los recursos suficientes para afrontar su reacción y no dejar que esta se prolongue en el tiempo

Los colaboradores que más producen estrés laboral son aquellos en los cuales sus conocimientos, capacidades y habilidades han sido superadas por las exigencias de sus empleadores, lo cual lleva a un costo personal social y económico debido a que las consecuencias no se limitan a su vida profesional, sino que se extiende hasta la vida familiar y personal. La globalización ha traído consigo la variación en la naturaleza del trabajo, generando así nuevos retos e incremento de problemas producidos debido a las exigencias diarias del empleador hacia el colaborador.

Se observa también que el estrés laboral sucede en consecuencia de las condiciones organizacionales, y por lo tanto tiene mucho que ver con las funciones que desempeñan, exceso de tareas, objetivos organizacionales a realizar los cuales influyen en el cumplimiento de los personales, falta de especificación de su cargo, desarrollo de competencias personales y beneficios que esperan tener; produciendo desconcentración, fatiga, problemas conductuales, irritabilidad desencadenando en el bajo desempeño al ejecutar las funciones de su cargo.

A nivel nacional, existen organizaciones en donde se observa ciertos grados de malestar debido a factores sociales, políticos, económicos, ambientales, personales o en muchos casos se relaciona directamente con la estructura organizacional y las labores realizadas día a día. Una mala gestión o la existencia de condiciones laborales insatisfactorias generan que los colaboradores desconozcan sus funciones, no desarrollen sus



habilidades y competencias para el mejor rendimiento en sus actividades; por ende, se sienten desmotivados ya que no pueden alinear los diversos aspectos de su vida con su trabajo.

A pesar de que un gran porcentaje de organizaciones están conformadas por sistemas rígidos, a lo largo del tiempo se ha ido tomando en cuenta la salud emocional y física de los colaboradores, y esto debido a que estar sometido a presiones producto de la adaptación al puesto de trabajo, a su centro laboral, a los procesos y procedimientos del trabajo, a las interrelaciones personales, a la convivencia laboral, posición económica, pertenencia social, diferencias remunerativas, beneficios por necesidad, horario laboral, entre otros; inciden en la conducta y comportamiento laboral.

En las organizaciones peruanas el bajo desempeño laboral se ha visto evidenciado debido a que los colaboradores no sienten una motivación basada a sus necesidades para ejecutar sus funciones, así mismo, la falta de beneficios orientados hacia lo que ellos requieren, la inexistencia de programas que afiancen y desarrollen sus habilidades y competencias o el poco interés en los empleadores frente al alineamiento de los objetivos personales y profesionales de sus colaboradores ha creado un ambiente tenso el cual genera que la salud física y mental del colaborador no sea la más óptima.

La entidad en estudio tiene más de 40 años de antigüedad y durante todo este tiempo ha generado oportunidad laboral a más de 800 personas. Su organización está dada por la Coordinación de Recursos Humanos, la Coordinación de Administración y finanzas, la Coordinación de Informática, la Coordinación de Planificación y la Coordinación de Servicios Judiciales y Recaudación; cada una de estas áreas genera información relevante para el desarrollo óptimo de la empresa; sin embargo, es la Coordinación de Recursos Humanos la que vela por las óptimas condiciones laborales.

Existe un reglamento de funciones para cada área, pero esto no se respeta, ya que hay colaboradores que realizan más funciones de las que realmente tienen y en muchos casos esto genera estrés, desinterés o desmotivación; existen procesos y procedimientos para ejecutar las funciones, sin embargo, debido a que las competencias de cada colaborador no se alinean esto genera pérdida de tiempo y tienen que quedarse más horas de la jornada laboral establecida. Además, el desinterés por la vida fuera del trabajo hace que los objetivos personales con los profesionales no estén alineados a los intereses de cada colaborador, por ende, solo laboran por recibir su sueldo y no se desempeñan de manera óptima, debido a que estos solo sienten exigencias y presiones por parte del empleador.

Este contexto permitió realizar una investigación en la cual se pudo identificar los principales factores estresores que pueden promover una relación sobre el desempeño de los colaboradores de la organización en estudio.

## **I.2. Pregunta de investigación**

### **I.2.1 Problema General**

¿Cómo el nivel de estrés se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020?

### **I.2.2 Problemas específicos**

- 1.- ¿Qué dimensión del nivel de estrés tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020?
- 2.- ¿Qué dimensión del desempeño laboral tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020?
- 3.- ¿Cómo cada dimensión del nivel de estrés se relaciona con cada dimensión del desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020?

## **I.3. Objetivos de la investigación**

### **I.3.1 General**

Determinar si el nivel de estrés se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.

### **I.3.2 Específicos**

- 1.- Identificar que dimensión del nivel de estrés tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.
- 2.- Identificar que dimensión del desempeño laboral tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.
- 3.- Determinar de cada dimensión del nivel de estrés la relación con cada dimensión del desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.

#### **I.4. Justificación de la investigación**

Desde la perspectiva teórica, el presente trabajo de investigación se justifica debido a que el nivel de estrés basado desde la perspectiva teórica, el presente trabajo de investigación se justifica debido a que el nivel de estrés según Luthans está basado en cuatro factores: extraorganizacionales, organizacionales, grupales e individuales, los cuales fueron respaldados por (Chiavenato, 2017). El desempeño laboral basado en los factores: resultados de la tarea individual, conducta y rasgos según división realizada por (Robbins & Judge, 2017), permitirán ampliar los estudios realizados en ambas variables, generando así que esta investigación demuestre la incidencia que tiene el nivel de estrés en el desempeño laboral en los colaboradores, debido a que se ha observado que en la realidad actual de la entidad pública en estudio es uno de los problemas más frecuentes en el recurso humano.

Desde la perspectiva práctica, el conocimiento resultante del trabajo de investigación y generalizado hacia otras entidades públicas, les será de mucha utilidad, porque optimizarían la ejecución de la relación entre el nivel de estrés y desempeño laboral; además, el inicio que tendrían ya no sería desde cero, permitiéndose así reducir costos y tiempo para el desarrollo de nuevas investigaciones donde se puedan sumar diversas variables de cierto grado de relación. Así mismo, el presente trabajo de investigación permite identificar como los factores extraorganizacionales e intraorganizacionales del estrés se relacionan con el desempeño en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020; así mismo, se observa su implicancia de índole social en la implementación de un plan de actividades o dinámicas que permitan reducir el estrés e incrementar el desempeño laboral en los colaboradores; por lo que esta herramienta podrá ser usada por las diferentes entidades del estado para la eficaz toma de decisiones considerando que ambas variables en estudio son prioritarias en procesos administrativos; finalmente también beneficiará a la universidad, ya que estará a disposición de cualquier estudiante de tal modo que este se apoye para profundizar el estudio.

#### **I.5. Alcance de la investigación**

El alcance de la presente investigación es descriptivo correlacional. Descriptivo porque se describirá directamente las características, propiedades y rasgos importantes de las variables “*nivel de estrés*” y “*desempeño laboral*”, para establecer la relación existente. Correlacional, porque a través de sus dimensiones se establecerá la existencia y nivel de relación - causal entre las variables “*nivel de estrés*” y “*desempeño laboral*” de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca,

2020. El resultado podrá servir como referencia para entidades públicas en la Región de Cajamarca.

## II. MARCO TEÓRICO

### II.1. Antecedentes

El trabajo de investigación internacional titulado “Estrés y Desempeño Laboral”, de (González, 2014) realizado en Serviteca Altense de Quetzaltenango – Guatemala, observó que las tareas diarias a realizar por los colaboradores son complejas y el afán por cumplir con todo no los deja ser eficaces, afectándolos tanto física como psicológicamente; así mismo, deben de cumplir con estándares de calidad, alcance de metas, lograr objetivos y realizar tareas más complejas y costosas para poder ser productivos y si no cumplen con alguno de estos parámetros pueden incluso perder su trabajo; por lo tanto, cuando alguna de estas situaciones llega a cansarlos, su rendimiento no es el mismo, mostrándose un desgaste físico, emocional o mental, impidiendo llevar a cabalidad las tareas, y finalmente viéndose reflejado en el bajo desempeño. Es así que, el presente estudio estableció que los factores más relevantes del estrés son la presión ejercida, las llamadas de atención y el temor por la pérdida de trabajo y que el desempeño laboral depende del comportamiento manifestado y los ánimos al realizar sus tareas, permitiendo así determinar que entra ambas variables existe una relación significativa; por lo que, se planteó sesiones regulares de técnicas de relajación, incentivos no económicos, capacitación constante, actividades recreativas y nuevas técnicas de trabajo para que el ambiente laboral sea más agradable y con ello reducir el estrés e incrementar el desempeño de los colaboradores.

El trabajo de investigación nacional titulado “El estrés y su relación con el desempeño laboral”, de (Tello, 2017) realizado en el Centro Juvenil de Diagnóstico y Rehabilitación de Lima – Perú, permitió conocer que el estrés tiene mucho que ver con el proceso de adaptación de los colaboradores frente a situaciones que consideran altera su bienestar personal, y esto debido a que tienen que estar en un estado de alerta constante por el tipo de labor que realizan, por lo que sienten inestabilidad laboral, conllevando muchas veces a tener comportamientos de desganado, miedo y frustración, alterando su desempeño laboral como producto de sus niveles de estrés; además, se ha percibido en los colaboradores alteraciones en sus estados de ánimo, aumento de peso, conflictos intrapersonales, conflictos intrafamiliares y alteraciones del sueño repercutiendo en la eficiencia de la intervención que tienen con los adolescentes. Es así, que en dicha investigación, entre el estrés con sus dimensiones: ansiedad, afrontamiento y condiciones laborales y el desempeño con sus dimensiones: eficiencia, eficacia e identificación institucional, existe una relación indirecta entre ambas variables, por lo que se recomendó planificar y desarrollar sesiones para que el personal aprenda a reconocer sus emociones y con ellas las situaciones laborales que los puedan exponer a elevar sus niveles de estrés, además

de mejorar los espacios de trabajo mobiliario y organización de actividades, ya que son indicadores que vienen incrementando los niveles de estrés.

El trabajo de investigación nacional titulado “Estrés Laboral y su relación con el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del área de mantenimiento” de (Choquejahuá, 2016) realizado en la Universidad Nacional del Altiplano en Puno - Perú, se observó que el trabajador es constantemente sometido a múltiples presiones, producto de su adaptación al puesto de trabajo, a su centro laboral, a los procedimientos de trabajo, a las interrelaciones personales de formalidad, la convivencia en el centro de trabajo con diversidad de personal de distinto género, posición económica, religión, pertenencia social y diferencias remunerativas que finalmente junto a la desmotivación por realizar sus actividades y mínimo desarrollo de sus competencias inciden en que su conducta laboral sea la inadecuada obteniendo bajos resultados y por ende su desempeño laboral sea pésimo. De tal modo, el presente estudio comprobó que el estrés laboral con sus factores familiar, laboral, capacitación y productividad se relacionan en un 50% con el desempeño laboral, y que de los factores más resaltantes es la situación familiar la que se relaciona en un 40.1% con el desempeño laboral, por lo que plantearon programas de orientación laboral, consejería laboral, terapia familiar y atención individual; a través de equipos multidisciplinarios con el objetivo de fortalecer las relaciones laborales y personales.

El trabajo de investigación nacional titulado “El estrés y el desempeño laboral” de (Yucra, 2016) realizado en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) en Arequipa – Perú, se estudió que el estrés producido por el desarrollo de actividades monótonas en el tiempo, la excesiva carga laboral, la naturaleza y exigencias de la institución, se manifiestan originando en los colaboradores agotamiento; en cuanto al emocional se observó que en su comportamiento tiene reacciones rápidas, explosivas y a la defensiva; en cuanto al físico se observó dolores lumbares y de cabeza; por tal motivo su compromiso con la objetivos organizacionales se ve afectado y por ende consideran que el desempeño laboral disminuye. De tal modo, el presente estudio comprobó que existe una relación significativa entre el estrés y el desempeño laboral de los servidores públicos del RENIEC de Arequipa durante el año 2016, teniendo mayor incidencia en la puntualidad, calidad de servicio, trabajo en equipo, agotamiento emocional y realización personal; por lo que se recomendó tomar medidas que ayuden a liberar el estrés a fin de que los colaboradores estén preparados de manera emocional y como consecuencia mejorar en el desempeño laboral .

El trabajo de investigación local titulado “El estrés y su relación con el desempeño laboral” de (Iparraguirre & Yupanqui, 2016) realizado en la empresa JC TRANSERV de Cajamarca – Perú, se observó en los colaboradores ausencia, impuntualidad, desgaste, incumplimiento y muchas veces enfermedades crónicas, sumado a esto, existen circunstancias dentro del ámbito laboral que generan malos comportamientos y actitudes negativas que lo imposibilitan llevar a cabo adecuadamente sus funciones, viéndose reflejado en su bajo desempeño laboral. De tal modo, el presente estudio comprobó que el estrés en base a sus respuestas fisiológicas, psicológicas y ambiente laboral se relacionan significativamente con el desempeño laboral en función de la productividad, potencial y cualidades, trabajo bajo presión, salarios e incentivos de los colaboradores de la empresa JC TRANSERV; por lo que se recomendó brindar capacitación constante e incluso promover actividades recreativas con los colaboradores, para implementar nuevas técnicas de trabajo y que el ambiente laboral sea más agradable, con ello se logrará reducir el estrés y el desempeño de los colaboradores sea elevado.

## **II.2. Bases Teóricas**

### **II.2.1 Nivel de Estrés**

#### **Teorías**

El concepto de estrés (del inglés stress, presión, tensión, esfuerzo) está estrechamente relacionado con el cúmulo de trastornos y de aflicciones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y en el entorno. El término suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica su desempeño y, sobre todo, su salud. Cierta nivel de estrés es normal y permite a la persona concentrarse y enfrentar los desafíos de la vida. Sin embargo, a medida que las presiones se acumulan, el organismo se sobrecarga y, en lugar de volver a un estado de equilibrio, tiende a adaptarse a la presión constante y, cuando el estrés aumenta, reacciona en forma desagradable. Además, el estrés es una condición inherente a la vida moderna; las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés. No es fácil convivir con tantas demandas ni con tanta incertidumbre sobre la posibilidad de cumplirlas.

En las organizaciones, el estrés persigue a las personas. Algunas consiguen manejarlo debidamente y evitan sus consecuencias. (Chiavenato, 2017)

Según Schüller, el estrés es una condición dinámica, en la cual la persona enfrenta una oportunidad, una limitación o una exigencia en relación con algo que desea y cuyo resultado es, al mismo tiempo, importante e incierto. Esta definición requiere algunas aclaraciones: el estrés no siempre es malo, casi siempre se habla de él en un contexto negativo y mórbido, pero también tiene aspectos positivos. Por una parte, el estrés puede derivarse de la oportunidad de ganar algo, como ocurre con un deportista que enfrenta situaciones que rebasan sus capacidades; en ese caso, las personas usan el estrés para dar todo lo que pueden; sin embargo, después, el organismo se relaja y se desacelera. Cuando la presión se vuelve muy intensa y prolongada, la persona no es capaz de relajarse y se siente angustiada. Por otra parte, el estrés suele relacionarse más con restricciones y exigencias. Las restricciones impiden que la persona consiga hacer lo que pretende. Las exigencias implican la pérdida de algo deseado. Cuando una persona se somete a una entrevista de selección o a una evaluación de su desempeño en la organización, enfrenta oportunidades, restricciones y exigencias. Una buena entrevista le abrirá las puertas al puesto y al salario que desea. Una entrevista insatisfactoria podría cerrarle la oportunidad y ello generaría estrés. La tensión se deriva de cualquier circunstancia amenazante (o que sea percibida como tal) para el bienestar de la persona y mina su capacidad para enfrentarla. La amenaza puede afectar la seguridad física, mediata o inmediata, la reputación, la autoestima, la tranquilidad y otros aspectos que la persona valora o que desea conservar.

Según (Robbins & Judge, 2017) el estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante. Aunque el estrés suele analizarse en un contexto negativo, no necesariamente es algo malo en sí mismo; también tiene un valor positivo, ya que cuando ofrece una ganancia potencial representa una oportunidad.

La Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) define el estrés como "el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción".

La Real Academia de la Lengua Española, define el estrés como la tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.

La Sociedad Española para el Estudio de Estrés y Ansiedad, menciona que el estrés es una respuesta adaptativa, que en un primer momento nos ayuda a responder más



rápida y eficazmente a situaciones que lo requieren; sin embargo, la preparación de un determinado grupo de profesionales no siempre es suficiente para afrontar situaciones habituales de su trabajo, dando lugar a la aparición de dificultades emocionales y conductuales y conllevan un sentimiento de fracaso personal e/o incapacidad para el ejercicio de la profesión. (Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés, 2013)

Según (Chiavenato, 2017) el estrés incluye tres componentes básicos: el *desafío percibido*; es el primer componente del estrés, surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno (no necesariamente de la realidad). Los chismes o los rumores de que se cerrará una empresa pueden provocar estrés en un trabajador, aun cuando no exista una amenaza real; el *valor importante*; el desafío sólo provocará estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso. Los rumores del cierre de una empresa tal vez no provoquen estrés en una persona joven que tiene mejores oportunidades por delante; y finalmente la *Incertidumbre sobre la resolución*, menciona como cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta. Si una persona percibe que puede manejarlo con facilidad, no habrá estrés. También existe el efecto contrario, es decir, si la persona percibe que no existe posibilidad alguna de que el problema se resuelva, sentirá poco estrés. La tensión máxima se presenta cuando la dificultad que alguien percibe en un reto es muy similar a su capacidad para cumplir lo que se le pide. A medida que el grado de dificultad y el grado de capacidad se alejan, el resultado se vuelve cada vez más incierto. Esta incertidumbre sobre el desafío, y no el miedo a un resultado negativo, es lo que genera el estrés.

El estrés pasa de un estado latente a uno real cuando *existe incertidumbre acerca del resultado*, ya que sólo se presenta cuando existe incertidumbre o duda sobre la posibilidad de aprovechar la oportunidad, o sea, superar las limitaciones o evitar la pérdida. Así, el estrés será mayor en las personas que no saben si perderán o ganarán y menor en aquellas que tienen la certeza de que perderán o ganarán; así mismo, *cuando el resultado es importante para la persona*, ya que la importancia del resultado también es crítica, debido a que si perder o ganar no es importante no habrá estrés; así, si la persona piensa que conservar el empleo o recibir un ascenso no es relevante, no sentirá tensión. (Chiavenato, 2017)

(Luthans, 2008) subraya que el estrés no es simple ansiedad, ya que la ansiedad opera en el ámbito emocional y psicológico, mientras que el estrés opera en el fisiológico. El estrés puede ir acompañado de ansiedad, pero no se confunde con ella, además, el estrés no es simple tensión *nerviosa*, como ocurre en el caso de la

ansiedad, la tensión nerviosa puede ser resultado del estrés, pero tampoco se confunde con ella y finalmente, *el estrés no es necesariamente algo malo o peligroso que deba evitarse y esto debido a que el problema central no es el estrés en sí, sino la manera en que la persona lo maneja.* El estrés es inevitable en las organizaciones modernas. Los plazos que se deben cumplir, los resultados que se deben alcanzar, las presiones de los clientes y los proveedores, la exigencia de reducir costos, la competitividad, la necesidad de superarse constantemente y de ser mejor cada día son aspectos inevitables en las organizaciones. El estrés debe ser afrontado con determinación y elegancia.

### **Dinámica del estrés**

El proceso del estrés es bien conocido cuando la persona percibe una amenaza externa, su cuerpo produce sustancias químicas que elevan la presión sanguínea y desvían la sangre de la piel y del aparato digestivo hacia los músculos. Se descargan lípidos en el torrente sanguíneo para producir energía y se incrementa la concentración de coagulantes en caso de que haya algún daño en el organismo. Cuando la amenaza se prolonga, ocurren otros cambios que preparan al organismo para una larga batalla. El cuerpo empieza a retener agua y sales y produce más jugos gástricos para hacer más eficiente la digestión ante la ausencia de sangre, la cual ha sido desviada hacia otros órganos internos. En el pasado estos cambios tenían por objeto la adaptación, porque preparaban al individuo para pelear o huir de alguna amenaza. Hoy día el organismo sigue respondiendo de la misma forma ante las amenazas. Las personas que trabajan en puestos de alto nivel y enfrentan exigencias que están fuera de su control son tres veces más propensas a sufrir presión arterial elevada. Sin embargo, el aumento de la capacidad física que produce la presión alta no ayuda a las personas de hoy a enfrentar sus retos cotidianos. El mundo ha cambiado, pero el mecanismo de adaptación fisiológica del ser humano ha permanecido igual. (Chiavenato, 2017)

Para explicar la relación entre el estrés y los síntomas físico-químicos que se mencionan en el párrafo anterior, el doctor (Jácome, 2017), toma como referencias a Hans Selye quien desarrolló la teoría del síndrome de adaptación general. Según él, la reacción del organismo ante el estrés consta de tres fases: *alarma, resistencia y agotamiento*. La primera se presenta cuando la persona identifica y percibe la amenaza, sea física (daño corporal) o psicológica (la posibilidad de perder algo). Los cambios fisiológicos antes descritos comienzan en esta fase; en la segunda, la persona se hace resistente a las presiones creadas por la amenaza inicial, los síntomas fisiológicos que se derivan de la fase de alarma desaparecen, a pesar de que la causa del estrés persiste; al parecer, la resistencia se logra debido al aumento

de los niveles de hormonas que secreta la glándula pituitaria o las suprarrenales, finalmente, la tercera se da cuando la exposición a la causa del estrés dura mucho tiempo, la persona entra en la fase de agotamiento. La actividad de la glándula pituitaria y de las suprarrenales disminuye y la persona no logra adaptarse al estrés continuo. Reaparecen muchos de los síntomas fisiológicos de la fase de alarma; si el estrés persiste, la persona empieza a sufrir fatiga, un estado de agotamiento que puede conducir a un daño físico grave, e incluso provocar la muerte por infarto u otro padecimiento cardíaco.

### **Causas del estrés**

¿Qué genera el estrés laboral en las personas? ¿Cuáles son sus efectos en los trabajadores y las organizaciones? ¿Por qué determinadas condiciones provocan estrés en algunas personas y en otras personas no?

Tres tipos de factores (ambientales, organizacionales e individuales) actúan como fuentes potenciales de estrés. El hecho de que la tensión se presente depende de diferencias individuales, como la experiencia en el trabajo o los rasgos de personalidad. Cuando una persona pasa por una situación tensa puede mostrar síntomas físicos, psicológicos o conductuales. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017)

Al referirse a las demandas empresariales de la sociedad moderna, Luthans señala que la globalización, las alianzas estratégicas y los avances de la informática están conduciendo al llamado tecnoestrés, que está generando problemas en todos los niveles de las organizaciones como: pérdida de intimidad, saturación de información, desaparición del contacto frente a frente, necesidad de aprender continuamente nuevas habilidades y pérdida de oportunidades de ascenso debido a la falta de conocimientos.

La (Organización Mundial del Trabajo, 2016) divide en dos grupos los factores de riesgo del estrés:

### **Contenido del Trabajo**

Se refiere a los factores de riesgo psicosocial relacionados con las condiciones de trabajo y la organización del trabajo. El impacto de la carga de trabajo en la salud de los trabajadores es uno de los primeros aspectos del trabajo a ser estudiados. Tanto la sobrecarga cuantitativa (la cantidad de trabajo a realizar) como cualitativa (la dificultad del trabajo) se han asociado con el estrés. La carga de trabajo se debe considerar en relación con el ritmo de trabajo, es decir a la velocidad a la cual se debe

terminar el trabajo y la naturaleza y el control de los requisitos de dicho ritmo (auto-sistemas o ritmo de la máquina). El contenido del trabajo (o diseño de las tareas) incluye varios aspectos que son factores de riesgo, como el escaso valor del trabajo, la infrautilización de las capacidades, falta de diversidad de tareas y la repetitividad del trabajo, incertidumbre, falta de oportunidades de aprendizaje, elevadas exigencias de atención, exigencias conflictivas e insuficientes recursos. La incertidumbre puede ser expresada de diferentes maneras, incluidas la falta de información sobre los resultados y la incertidumbre sobre los comportamientos deseados (ambigüedad de roles) y sobre el futuro (inseguridad del trabajo). Mucha de la literatura sobre los horarios de trabajo se centra en el trabajo por turnos y el trabajo nocturno y en los largos horarios de trabajo. Estos factores están asociados a ritmos biológicos circadianos perturbados, horas de sueño diarias reducidas y de mala calidad, y exigencias conflictivas de la vida laboral y familiar que contribuye a aumentar el nivel de estrés y de cansancio. Por último, una serie de estudios han investigado sobre los efectos de los factores de riesgo físico en el estrés. En general, la evidencia muestra que las malas condiciones de trabajo físicas y de medio ambiente, incluidos el diseño del lugar de trabajo y la exposición a los agentes de riesgo puede afectar tanto a la experiencia de estrés de los trabajadores como a su salud psicológica y física

### **Contexto del Trabajo**

Hace referencia a los factores de riesgo psicosocial en la organización del trabajo y las relaciones laborales, tales como la cultura y función organizativa, el rol en la empresa, el desarrollo de la carrera profesional, el margen de decisión y control, la relación entre vida familiar y laboral, y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Algunos aspectos de la función y la cultura organizativa resultan de particular importancia: la organización como medio ambiente de desarrollo de las tareas, entorno de solución de los problemas y medio ambiente de desarrollo. La evidencia disponible indica que, si la cultura de la organización se percibe como deficiente respecto de estos ambientes, entonces es probable que se asocie con elevados índices de estrés. Se han identificado varios factores de riesgo del rol en una organización, como la ambigüedad de roles y el conflicto de roles, así como la sobrecarga de roles, la insuficiencia de roles y la responsabilidad por otras personas. La insuficiencia de roles (cuando no se aprovechan al máximo las capacidades individuales y la formación) se asocia asimismo con baja satisfacción del trabajo y compromiso de la organización. Se han identificado cuatro situaciones de riesgo para el desarrollo de la carrera profesional, a saber: las fusiones y adquisiciones, las reducciones y recortes presupuestarios, la ambigüedad e inseguridad sobre el futuro del trabajo, y el estancamiento profesional. La participación en la toma de decisiones

y el control son aspectos positivos importantes en el diseño y la organización del trabajo. Según el modelo teórico elaborado por Karasek y sus colegas, el cuál fue tomado como referencia por (Fernández & Calderón, 2017), consideran que la participación en la toma de decisiones modera los efectos estresantes de las exigencias del trabajo y reduce la tensión psicológica. En general, las investigaciones indican que cuantas mayores sean las oportunidades de participación en la toma de decisiones mayor es la satisfacción y el sentimiento de autoestima. A largo plazo, incluso pequeñas dosis de autonomía en la realización de las tareas resultan beneficiosas para la salud mental y la productividad de los trabajadores. El vínculo entre trabajo y el hogar está siendo cada vez más reconocido como posible causa de estrés, y en especial en el caso de que ambos cónyuges trabajen y entre aquellos con dificultades económicas o crisis existenciales. El equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede ser difícil de conseguir, en concreto cuando los trabajadores experimentan ritmos acelerados de trabajo y trabajo intensivo, trabajo por turnos y horarios de trabajo irregulares, trato desfavorable por parte de la dirección y los compañeros de trabajo, y falta de control sobre el contenido y la organización del trabajo. Se considera a menudo que las relaciones sociales tanto dentro como fuera del lugar de trabajo ejercen una función moderadora, mientras que los efectos adversos de la exposición a otros factores de riesgo psicosocial son más probables o más intensos cuando las relaciones sociales prestan escaso apoyo. Otro tema importante es la violencia en el lugar del trabajo, que puede generar elevados niveles de estrés. Los episodios de violencia pueden afectar no sólo a las víctimas sino también a los testigos, en especial en los trabajos con predominio del trabajo en equipo y de asesoramiento al cliente. La violencia puede ser consecuencia asimismo de los factores de riesgo psicosocial y del estrés relacionado con el trabajo. Por ejemplo, varios factores organizativos han sido identificados como factores que contribuyen a la aparición del bullying (o intimidación), como los trabajos estresantes, los trabajos monótonos, el escaso nivel de control, la ambigüedad del conflicto de roles, la carga excesiva de trabajo, la escasa gestión de los conflictos, y los cambios organizativos

(Luthans, 2008) citado por (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017) identifica los siguientes tipos de factores que producen estrés: 1. *Factores extraorganizacionales*, referido a elementos externos y ambientales que tienen un profundo efecto en las organizaciones y las personas; por ejemplo el efecto de la familia en el comportamiento de las personas, el efecto que los medios de comunicación, como la televisión, las novelas y la radio, tienen sobre las personas y las variables sociológicas, como la raza, el sexo y la clase social pueden convertirse en factores de estrés porque generan diferencias de creencias, valores,

oportunidades y percepciones. 2. *Factores organizacionales*, es decir, las fuerzas relacionadas con la organización en sí. Aun cuando las organizaciones están constituidas por grupos de individuos, existen dimensiones macroscópicas que funcionan como factores potenciales de estrés; por ejemplo las políticas y estrategias de la organización, como las presiones competitivas, reglas burocráticas, tecnología avanzada, recorte de personal, remuneración variable basada en méritos, rotación de puestos, etcétera, el diseño y la estructura de la organización, la centralización y la formalidad, los conflictos entre el personal de producción y el de apoyo a la alta dirección (staff), la especialización, la ambigüedad de las funciones, la cultura organizacional restrictiva, etcétera, los procesos organizacionales, como los controles, la comunicación descendente, una escasa realimentación sobre el desempeño, procesos de decisión centralizados, poca participación en las decisiones, sistemas punitivos de evaluación, etcétera y las condiciones de trabajo, por ejemplo, un ambiente desagradable, con aire contaminado, condiciones laborales peligrosas, iluminación precaria, etcétera. 3. *Factores grupales*: la influencia del grupo en el comportamiento de las personas también es una posible fuente de estrés. Los factores grupales de estrés se pueden clasificar en dos subconjuntos; por ejemplo: la falta de cohesión del grupo, el deseo de pertenencia y las prácticas gregarias cumplen una función muy importante en el comportamiento de las personas, cuando el grupo rechaza a una persona debido a la forma en que están diseñadas sus tareas o porque el supervisor prohíbe o limita sus relaciones, la falta de cohesión puede producir mucho estrés, la falta de apoyo social, el apoyo de uno o varios miembros de un grupo cohesionado influye mucho en las personas, porque les permite compartir sus problemas y alegrías y recibir colaboración o apoyo de los demás, la falta de apoyo social es un factor de estrés. 4. *Factores individuales*: Las diferencias en rasgos de personalidad también pueden producir estrés, características como el autoritarismo, la rigidez, la emotividad, la extraversión, la espontaneidad, la tolerancia a la incertidumbre, la ansiedad y la necesidad de realización son factores determinantes de la tensión, en un estudio sobre el estrés, (Costa, 2017) referenció a Friedman y Rosenman quienes popularizaron el concepto de personalidad tipo A, contrapuesta al tipo B. El tipo A es un conjunto de conductas y emociones que se observa en personas empeñadas en alcanzar cada vez más en menos tiempo; se trata de individuos que se imponen metas excesivas y se frustran cuando no las alcanzan. Por tal motivo, este tipo muestra una relación muy cercana con el estrés y sus peligrosas consecuencias físicas, como los problemas cardiacos, mientras que el tipo B, es más tranquilo y relajado, acepta las situaciones y trabaja sin preocuparse demasiado por el tiempo ni por las exigencias externas.

*Tabla 1: Perfiles de personalidad tipo A y tipo B*

PERFIL TIPO A	PERFIL TIPO B
Siempre está en movimiento	No se preocupa por el tiempo
Camina con rapidez	Es paciente
Come muy rápido	No es nervioso
Habla muy rápido	Juega por placer y no para ganar
Es impaciente	Se relaja sin sentimiento de culpa
Hace varias cosas al mismo tiempo	No tiene presiones ni preocupaciones
No dedica mucho tiempo a leer	Siempre está en el término medio
Está obsesionado con los números	Nunca se aburre del todo
Mide su éxito con base en la calidad	
Es audaz	
Es competitivo	
Siempre se siente presionado por el tiempo	

### Consecuencias del estrés

Ya hablamos de los efectos fisiológicos del estrés, ahora analizaremos sus repercusiones en cuanto a la eficacia de las organizaciones. Aun cuando no tomáramos en cuenta los costos humanos del estrés, es imposible dejar a un lado las consecuencias financieras que implica tener que vigilar el nivel de tensión de las personas en las organizaciones. Wagner y Hollenbeck (2000, citado en Chiavenato, 2017) dicen que la insatisfacción y el estrés generan los siguientes costos organizacionales: 1. *Costos de asistencia médica*: el estrés tiene repercusiones en la salud y el bienestar de las personas. Las organizaciones cargan con gran parte de los costos de la asistencia médica y hospitalaria de sus empleados. A pesar del aumento gradual de los salarios en decenios recientes, el hecho es que los honorarios de los médicos y los ingresos a hospitales han elevado los egresos por concepto de asistencia médica tres veces más que los salarios. Además de pagar los servicios de salud, las organizaciones se deben responsabilizar de atender las enfermedades asociadas al estrés. Investigaciones recientes muestran una fuerte relación entre la tensión nerviosa y las perturbaciones mentales. Lo peor es que los desórdenes psicológicos inducidos por el estrés están aumentando con gran rapidez. 2. *Absentismo y rotación*: la insatisfacción y el estrés causan a las organizaciones muchos más problemas que los costos directos de asistencia médico - hospitalaria. También constituyen una fuente de costos indirectos en forma de absentismo y rotación de personal. La insatisfacción es una de las principales causas del absentismo, el cual representa un costo muy alto para la organización y también acelera la rotación de personal. La sustitución de personas que abandonan la organización es otro costo oneroso. Además, la rotación disminuye la productividad del resto del personal, porque también afecta a las personas que permanecen en la organización. La rotación representa un flujo negativo de empleados y se vuelve crítica en el caso de trabajos complejos que exigen mucho tiempo de aprendizaje. Cuando las personas salen, la organización pierde lo que ha invertido en su desarrollo. Además, cuando los trabajadores experimentados e inconformes se van

con la competencia, el efecto es, incluso, peor, porque implica que otros tengan acceso a información estratégica sobre las operaciones de la empresa. 3. *Poco compromiso con la organización*: la insatisfacción también disminuye el compromiso con la organización, o sea, la medida en que las personas se identifican con la empresa que las emplea. El compromiso involucra el deseo de invertir grandes dosis de esfuerzo para provecho de la organización y la intención de permanecer en ella mucho tiempo. En muchas organizaciones, las políticas de reducción del personal afectaron seriamente el compromiso. Cuando el adelgazamiento, la reingeniería y los recortes de personal se aplican de manera intensiva y poco hábil, dañan la lealtad de las personas hacia la organización. A nadie le gusta que sus amigos y parientes sean despedidos en forma sumaria. Las organizaciones pretenden motivar los sentimientos de participación y pertenencia de las personas, pero al parecer éstas se sienten cada vez menos comprometidas y dependientes. 4. *Violencia en el centro de trabajo*: con frecuencia las agresiones entre los miembros de una organización se deben a grados extremos de insatisfacción y estrés. A fin de reducir la violencia en los centros de trabajo, algunas organizaciones capacitan a sus gerentes y supervisores para que mejoren el ambiente laboral. Los cursos incluyen sesiones sobre delegación de poder, resolución de conflictos y refuerzo positivo. También aprenden a trabajar más de cerca con los sindicatos y a monitorear las actitudes de los trabajadores y su grado de satisfacción. 5. *Bajo desempeño*: el desempeño deficiente indica una discrepancia en relación con las expectativas. Cuando éstas no se cumplen, el gerente se encuentra ante un problema de desempeño de sus subordinados. Buena parte de los problemas de desempeño está relacionada con el estrés y sus implicaciones laborales. La mala noticia es que las consecuencias del estrés, tanto para las organizaciones como para las personas, son realmente graves. La buena noticia es que existen formas de reducir el estrés a niveles fácilmente manejables.

### **Cómo reducir la insatisfacción y el estrés**

Las organizaciones disponen de varios medios para reducir la insatisfacción y el estrés. Los principales son: 1. *Enriquecimiento del trabajo*: es una técnica que se utiliza para aumentar la complejidad y el significado del trabajo a fin de disminuir la monotonía de las labores simples y repetitivas para aumentar gradualmente su variedad y sus desafíos. 2. *Rotación de puestos*: muchas organizaciones optan por la rotación de personal en varios puestos con el objeto de reducir la insatisfacción y el estrés. La posibilidad de ocupar diferentes cargos de complejidad equivalente es una manera de huir de la rutina y del estancamiento, variar las actividades y desarrollar habilidades personales, además de ofrecer nuevos conocimientos. 3. *Análisis de puestos*: sirve para aclarar al ocupante de un puesto las expectativas de la función



que desempeña. Ello implica mejorar la comunicación con supervisores, colegas, subordinados e incluso clientes. Se solicita al empleado y a quienes trabajan con él que expresen sus expectativas por escrito. A continuación, se reúne a las personas para analizar sus listas. Si hay conflictos, el grupo buscará la forma de resolverlos. Así se puede identificar lo que está sobre o subdimensionado y cuáles son los requisitos del puesto que pueden ser negociados para desarrollar funciones más equilibradas.

4. Entrenamiento de habilidades: es una manera de ayudar a las personas a cambiar lo que genera insatisfacción o estrés en su trabajo. La idea es aprender a definir metas, identificar obstáculos para el desempeño exitoso, buscar colaboración de colegas para alcanzar metas, e incluso definir los valores más importantes del trabajo o de la administración del tiempo. El objetivo es aumentar las habilidades de las personas para prever, entender y controlar lo que ocurre en el trabajo. Casi siempre la clave para obtener la lealtad del trabajador no está en ofrecer salarios más altos o mejores prestaciones, sino en permitir que las personas tengan mayor control de su propio trabajo.

5. Oportunidad para hablar sobre el trabajo: la capacidad para manejar positivamente las experiencias laborales estresantes o insatisfactorias aumenta cuando la persona tiene la oportunidad de hablar de sus problemas e inconformidades. Presentar quejas formalmente y verbalizar opiniones son medios que garantizan una expresión activa y constructiva de las frustraciones del trabajo. Algunas investigaciones revelan que los procedimientos de queja, la investigación de actitudes y las sesiones de preguntas y respuestas entre los trabajadores y la administración mejoran las actitudes de las personas y disminuyen la rotación.

6. Participación en la toma de decisiones: la oportunidad de entrar en acción o tomar decisiones con base en las propias opiniones proporciona a las personas mayor seguridad para manejar el estrés y la insatisfacción. La participación en las decisiones que afectan el trabajo, sea en reuniones ocasionales o periódicas, o en juntas formales con los superiores, permite reducir los conflictos, el estrés emocional y el absentismo.

Muchas organizaciones ofrecen opciones para disminuir el estrés, dentro de las más importantes está la meditación, la cual implica una reflexión tranquila, concentrada y relajada que tiene por objeto la restauración física y emocional. Ayuda a eliminar el estrés temporalmente y a reducir sus síntomas; así mismo, requiere un ambiente tranquilo, una posición cómoda, un estímulo mental repetitivo y una actitud pasiva; un ejemplo sería salas para este propósito. (Carnero, 2014); así mismo, la biorretroalimentación (del inglés biofeedback); es un enfoque novedoso para manejar el estrés; con orientación médica y por medio de instrumentos, la persona aprende a recibir información sobre sus reacciones fisiológicas para poder influir en los síntomas del estrés; existen pruebas que demuestran que, por medio de esta técnica, las

personas pueden ejercer cierto control sobre procesos orgánicos como la frecuencia cardíaca, el consumo de oxígeno, la secreción de jugos gástricos y las ondas cerebrales, para reducir los efectos indeseables del estrés. (Medline Plus, 2020)

El secreto radica en gestionar las crisis antes de que se presenten, por lo que prevenir es mejor que lamentar; sin embargo, en ocasiones en las organizaciones se inyecta deliberadamente dosis de estrés para estimular ciertas competencias como creatividad e innovación para generar la necesidad de cambios urgentes. Es por eso, que, para mantener la dinámica interna, las organizaciones crean un estado de alerta, rapidez y entusiasmo mediante cierto nivel de estrés en las actividades diarias.

## **II.2.2 Teoría del Desempeño Laboral**

Según , (Chiavenato, 2017) la evaluación del desempeño no es algo reciente. En la edad media, se utilizaba un método mixto de informes sobre las actividades para medir el potencial de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo. El sistema se basaba en informes hechos por los supervisores acerca de las actividades de sus subordinados. Mucho tiempo después, en los Estados Unidos en 1842, el Servicio Público Federal instauró un programa de informes anuales para medir el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército de EE. UU. acogió el mismo sistema. General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus colaboradores en 1918. Sin embargo, fue después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño se hicieron más conocidos en las empresas, en las cuales se tenía como principal objetivo mejorar la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la organización. Este enfoque no solucionaba la eficiencia de la organización, ya que el colaborador era considerado como un “operador de botones” que seguía las indicaciones del empleador y supuestamente se encontraba motivado.

Este concepto cambió desde la escuela de las relaciones humanas, pues centraban su principal preocupación en el hombre y ya no las máquinas (Chiavenato, 2017). Así mismo, (Newstrom, 2011), explica que la filosofía moderna sobre la evaluación destaca la participación del colaborador en la fijación de objetivos en conjunto con el supervisor. Los elementos más importantes de la filosofía moderna son: la orientación al desempeño, implica que los empleados aporten su esfuerzo enfocado al cumplimiento de objetivos; el enfoque en metas u objetivos, los colaboradores deben tener claro sus tareas y como deben hacerlas; el establecimiento de metas mutuas entre el supervisor y el empleado, se cree que un colaborador trabaja más por metas en las cuales ha participado para su fijación; la aclaración de expectativas

conductuales, se mide a través de una escala de calificación anclada en la conducta, la cual ayuda al empleador a centrarse en las conductas productivas y los extensos sistemas de realimentación, los colaboradores mejoran su desempeño si tienen conocimiento de cómo van sus resultados según los criterios de su organización.

Por otro lado, (Alles, 2011), indica que existe una relación entre la estrategia de la organización y desempeño de los colaboradores. Toda empresa tiene objetivos con una determinada duración. Si estos los relacionamos con los puestos de trabajo, y estos a su vez tienen objetivos, obtendremos la base de la evaluación de desempeño. Primero se deben fijar los objetivos de la organización y luego se forma el desempeño global esperado de la organización. De ahí parten las variables que se tomarán para evaluar el desempeño de cada colaborador.

Muchas compañías se esfuerzan por alcanzar todo el potencial de su evaluación de desempeño. Si no hay un convencimiento ni seguimiento de parte de los directivos es difícil que los colaboradores valoren este tipo de evaluación, por ello, revisan el rendimiento de sus colaboradores más de una vez al año. Sin embargo, el reto está en lograr que los empleados entiendan que este tipo de evaluaciones los ayudará a mejorar. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016)

El desempeño laboral es como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para conseguir las metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas. Las organizaciones establecen pautas que rigen la conducta del empleado, tanto de forma específica en los objetivos, y de forma implícita en la misión y visión, logrando con ello orientar el desempeño del colaborador.

(Robbins & Coulter, 2018) mencionan que el desempeño tiene que ver con el resultado final de una actividad, por lo que el desempeño laboral es la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización; y tratándose de un concepto de múltiples facetas, los gerentes necesitan comprender cuales son los factores que contribuyen al desempeño laboral; después de todo es poco probable que quieran enfrentar el problema que implica un desempeño mediocre, por lo ende, su propósito es que sus organizaciones, unidades o equipos de trabajo alcancen altos niveles de desempeño.

Las compañías actuales, tienen una estructura menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requiriendo de más información, por lo que según (Robbins & Judge, 2017) se reconocen tres tipos principales conductas que constituyen el desempeño laboral; *el desempeño de la tarea*, se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas; *el civismo*, se refiere a las acciones que

contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo; finalmente, *la falta de productividad* incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia. La clave para un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado.

### **Importancia del desempeño laboral**

Para (Ventura & Delgado, 2012), la evaluación del desempeño es un proceso en el cual las cualidades y objetivos de la organización son anunciados y reflejados en un plan de acción, que, a través de un correcto seguimiento, asegurará el buen desempeño de los trabajadores. Dicha evaluación tiene como objetivo realizar una valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los colaboradores llevan a cabo su trabajo, objetivos y responsabilidades de sus respectivos puestos. Podemos entender por ello, que el desempeño se mide mediante un plan de acción, al cual se les hace un seguimiento continuo para asegurarse que las labores se están realizando de manera correcta.

Citan a (Gonzales, Olivares, Gonzalez , & Ramos, 2014) explican la importancia de la evaluación, pues permite identificar a los colaboradores que realizan bien su trabajo, los que solo trabajan por cumplir y los que simplemente no se esmeran en hacerlo. También identifica a los colaboradores proactivos de los que solo se limitan en obedecer las indicaciones del jefe superior. Por último, mejora el sistema de supervisión y motiva a los colaboradores a mejorar en sus tareas.

(Franklin, 2019), indica que para que la medición del desempeño laboral se desarrolle de manera correcta, los ejecutivos deben admitir que los puestos de trabajo son multidimensionales y que el desempeño también puede serlo. Para ello, se deben de definir los puestos y funciones por cada trabajador de manera correcta, ya que estos pueden ser buenos en algunos temas, pero para otros no; o conocer mucho sobre algún tema, pero no saben cómo expresarlo para que los demás entiendan de la mejor manera.

En la tesis (Aguilar & Yungan, 2017) referencias a (Perez, 2009), quien menciona que el principal objetivo de la medición del desempeño es facilitar una descripción confiable y precisa de la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. Al constatar un mejor desempeño, los gerentes y/o encargados podrían mejorar la comunicación con sus colaboradores, y también planificar y organizar el trabajo de tal manera que su unidad funcione como un engranaje. Asimismo, Great Place to Work Paraguay (2016), indica que mediante la evaluación de desempeño se miden las habilidades y los resultados del colaborador, con el objetivo de mejorar su productividad y establecer medidas para mejorar su rendimiento. Los principales objetivos de dicha medición son: Conocer el potencial del personal; proporcionar una descripción detallada de las funciones que este lleva a cabo; y, potenciar a los recursos humanos como elemento básico de toda la organización. El impacto de la evaluación del desempeño impactará en la buena gestión de recursos humanos, puesto que ayudará en la optimización de la selección de personal, detectará las áreas de mejora, implementará medidas para aumentar la motivación, entre otros.

(Servicips de empleo AMIA, 2016), recalca la importancia de tener cifras y estadísticas claras para contar con evidencias de los seguimientos realizados al colaborador, puesto que la evaluación del desempeño es una herramienta importante para el desarrollo integral de todo trabajador.

### **Dimensiones del desempeño laboral**

(Araujo & Leal, 2012), mencionan que el desempeño organizacional depende de diversos elementos, factores, características y/o competencias correspondientes a las habilidades, conocimientos y capacidades, las cuales las personas deben de evidenciar y utilizar al momento de realizar su trabajo. A continuación, se explicarán las teorías y las dimensiones del desempeño de cuatro principales autores sobresalientes del tema:

(Robbins & Judge, 2017) en su libro Comportamiento Organizacional, mencionan que los criterios para calificar el desempeño de un colaborador tendrán mucha influencia en la conducta de este último, organizándolos en tres conjuntos de criterios más comunes: 1. *Resultados de la tarea Individual*: Los fines son más importantes que los medios, entonces el desempeño laboral se basa en los resultados de la tarea del empleado. 2. *Conductas*: Identifica las disposiciones que los colaboradores tienen hacia sus propias tareas, la propia organización o superior inmediato. Hay tres conductas básicas que son el nexo entre el colaborador y el trabajo: la complacencia hacia el trabajo, el apego por el trabajo y la dedicación a la organización. 3. *Rasgos*: El conjunto más débil de criterios es el que corresponde a los rasgos individuales, ya

que son los menos relacionados con el desempeño laboral. Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podrían relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea.

(Alles, 2011) explica que, para evaluar el desempeño por competencias, el primer paso es que la empresa defina que son las competencias. Los directivos deben estar involucrados en la definición del modelo de competencias y deberán participar activamente en la definición y adaptación de cada competencia a su organización. La autora define un modelo que está conformado por competencias: 1. *Competencias cardinales*: Adaptabilidad a los cambios del entorno, compromiso, compromiso con la calidad de trabajo, compromiso con la rentabilidad, conciencia organizacional, ética, ética y sencillez, flexibilidad y adaptación, fortalece, iniciativa, innovación y creatividad, integridad, justicia, perseverancia en la consecución de objetivos, prudencia, respeto, responsabilidad personal, responsabilidad social, sencillez y temple. 2. *Competencias específicas gerenciales*: Conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, empowerment, entrenador, entrepreneurial, liderar con el ejemplo, liderazgo, liderazgo ejecutivo, liderazgo para el cambio y visión estratégica. 3. *Competencias específicas por área*: adaptabilidad – flexibilidad, calidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización, cierre de acuerdos, colaboración, competencia “del náufrago”, comunicación eficaz, conocimiento de la industria y el mercado, conocimientos técnicos, credibilidad técnica, desarrollo y autodesarrollo del talento, dinamismo, gestión y logro de objetivos, habilidades mediáticas, influencia y negociación, iniciativa – autonomía, manejo de crisis, orientación a los resultados con calidad, orientación al cliente interno y externo, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, pensamiento estratégico, productividad, profundidad en el conocimiento de los productos, relaciones públicas, responsabilidad, temple y dinamismo, tolerancia a la presión de trabajo, toma de decisiones y trabajo de equipo, productividad, profundidad en el conocimiento de los productos, relaciones públicas, responsabilidad, temple y dinamismo, tolerancia a la presión de trabajo, toma de decisiones y trabajo de equipo.

(Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016), mencionan que el primer paso para la evaluación del desempeño es identificar las variables que se desean medir. Para identificar las dimensiones o variables del desempeño se debe tomar como base las competencias, las cuales son un conjunto asociado a un puesto de trabajo. Este autor presenta un ejemplo de modelo de competencias: 1. *Conocimiento*: Conoce muy bien sus funciones y se hace responsable de sus tareas. 2. *Habilidades y capacidades*: Fuertes habilidades básicas en comunicación escrita y oral, análisis y resolución de problemas. 3. *Gestión del trabajo*: Habilidades en la gestión de trabajo, gestión del

tiempo y termino de tareas a tiempo. 4. *Carácter y compromiso*: Integridad, ética y juicio

(Chiavenato, 2009), explica que primero se deben seleccionar los factores para la evaluación del desempeño, en las cuales se basarán para calificar y comparar el desempeño de los colaboradores. Los criterios de la evaluación son comportamientos que la organización considera importante. Es decir, los trabajadores que tengan un mejor desempeño en sus tareas son quienes alcanzaron mayores calificaciones en estos criterios, sin importar el puesto que ejercen. La cantidad de criterios de la evaluación varía según la organización, sin embargo, el promedio se ubica entre 5 a 10 factores; los más utilizados para la evaluación: 1. *Habilidades/Capacidades/Necesidades/Rasgos*: Conocimiento del puesto, conocimiento del negocio, puntualidad, asiduidad, lealtad, honestidad, presentación personal, buen juicio, capacidad de ejecución, comprensión de situaciones y facilidad para aprender. 2. *Comportamientos*: Desempeño de la tarea, espíritu de equipo, relaciones humanas, cooperación, creatividad, liderazgo, hábitos de seguridad, responsabilidad, actitud e iniciativa, personalidad y soltura. 3. *Metas y resultados*: cantidad de trabajo, calidad del trabajo, atención al cliente, satisfacción del cliente, reducción de costos, rapidez de soluciones, reducción de subterfugios, ausencia de accidentes, mantenimiento del equipamiento, cumplimiento de los plazos y enfoque en los resultados.

(Guerrero, Valverde, & Gorjup, 2013) en referencia de Levy - Leboyer (1997), mencionan que los encargados de recursos humanos, en búsqueda de una lista de competencias generales para evaluar el desempeño laboral, se han visto en la obligación de crear sus propias listas de competencias. Algunas de estas se encuentran citadas por autores ingleses, las cuales proponen un listado de competencias denominadas "Competencias genéricas" o también "Supra - competencias". El autor toma como base la lista desarrollada por McCauley (1989), ya que muestra una lista de competencias creada a base de un análisis factorial sobre comportamientos. Las competencias que se utilizan en esta lista son: Ser una persona de muchos recursos: Capaz de adaptarse a situaciones cambiantes dentro de la empresa, adoptar conductas flexibles de resolución de problemas y de trabajar eficazmente con los mandos superiores para tratar problemas de gestión. Hacer lo que se debe: Es perseverante ante los obstáculos, capaz de trabajar solo y también de aprender de los demás. Aprender deprisa: Aprende de manera rápida nuevos temas técnicos y comerciales. Tener espíritu de decisión: Prefiere tomar decisiones rápidas y aproximativas. Dirigir a subordinados: Capaz de delegar equitativamente el trabajo a sus colaboradores y dar oportunidades en base a la capacidad. Crear un

clima propicio para el desarrollo: Multiplica los retos para crear un clima que favorezca el desarrollo de sus colaboradores. Hacer frente a los subordinados con problemas: Enfrenta los problemas y decide con equidad. Estar orientado hacia el trabajo en equipo: Desarrolla su trabajo y la vez dirige el trabajo de los demás. Contratar colaboradores con talento: Contrata gente con talento que aporten al equipo. Ser humano y sensible: Tiene un interés sincero con las necesidades de sus colaboradores.

### **Evaluación del desempeño laboral**

La clave para la evaluación del desempeño consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos; también se detecta las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, brindan retroalimentación sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos.

(Robbins & Coulter, 2018) mencionan que para efectuar una adecuada evaluación del desempeño es importante considerar tres factores. 1. Con la productividad organizacional, nos referimos a la cantidad de bienes o servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado; las organizaciones y las unidades de trabajo desean ser productivas, queriendo producir la mayor cantidad de bienes y servicios con los menos insumos; así mismo, a producción se mide por las ganancias que recibe una organización cuando se venden los bienes (precio de venta multiplicado por el número vendido). 2. La efectividad organizacional es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas; por ende, eso es lo esencial para los gerentes, y es lo que da la pauta para las decisiones administrativas al momento de diseñar las estrategias y las actividades laborales y de coordinar el trabajo de los empleados. 3. Los rangos de la industria se determinan por medidas específicas de desempeño, que son diferentes para cada lista; por lo que dichas clasificaciones proporcionan a los gerentes (y a otros) un indicador de qué tan bien está trabajando una compañía en comparación con otras; así mismo para conocer qué medidas brindarán información sobre el desempeño organizacional, (Robbins & Coulter, 2018) mencionan a la productividad organizacional, efectividad organizacional y rasgos de la industria.

### **Modelos de evaluación del desempeño laboral**

(Barcelo, 2017), de Business School menciona que a la hora de hacer una evaluación de desempeño es importante conocer los diferentes modelos de evaluación: 1.



Autoevaluación: realizada por el mismo colaborador, utilizando preguntas sobre comportamientos cotidianos con colegas de trabajo, jefes y clientes, o sobre las tareas realizadas en sí; primero, responde individualmente un cuestionario para reflexionar sobre su actuación en la organización; segundo, el colaborador entiende, junto con su jefe inmediato, cuáles son sus zonas de mejora y puntos fuertes, para plantear mejorías que pueda aplicar en su rutina. La autoevaluación es esencial para entender cómo está el desempeño de una persona porque ayudará a saber si la percepción que el colaborador tiene de sí mismo es la misma que su jefe inmediato tiene de él. 2. Evaluación del Jefe Inmediato: realizada por los colaboradores hacia sus líderes directos, esta evaluación permitirá saber si la comunicación del jefe inmediato con el equipo es directa y objetiva o si existen problemas en la comunicación que pueden, incluso, perjudicar la organización; por ende, a partir del análisis de las respuestas dadas por los colaboradores, se puede planificar un curso de liderazgo que sirva para cualificar más a la organización. 3. Evaluación del equipo: tan importante como la autoevaluación, porque con ella puedes ver cómo las personas están trabajando juntas; también ayuda a pensar en formas de motivar al equipo; este modelo de evaluación ayuda a identificar problemas de comunicación, problemas personales entre colaboradores, si alguien está sobrecargado mientras otra persona tiene mucho tiempo libre y miembros del equipo que debes cambiar. 4. Evaluación 180º: es parecida a la autoevaluación, con la diferencia de que en esta el jefe inmediato del colaborador también lo evalúa; cuando ambos se juntan, comparan sus evaluaciones y hacen un análisis conjunto de la actuación del colaborador en el ambiente de trabajo. 5. Evaluación 360 grados: todas las personas involucradas en la jornada profesional de un colaborador son invitadas al proceso; o sea, los jefes, pares, clientes internos y externos y la propia persona evaluada participan en la evaluación 360 grados, respondiendo preguntas sobre el colaborador. Al final, comparas las respuestas para entender cuál es la imagen general del colaborador. 6. Evaluación comportamental: este es un método muy actual en el que el principal objetivo es entender las tendencias de comportamiento de una persona; generalmente, se hace con un psicólogo y se tiene en cuenta cuatro principios: dominancia, cautela, influencia y estabilidad. 7. Evaluación por escalas gráficas: es muy visual y esto puede ser excelente a la hora de evaluar el desempeño de un colaborador; en una tabla, van los factores de evaluación en la primera columna; por ejemplo, producción, calidad, puntualidad, trabajo en equipo, entre otros; en la fila, los valores para cada variable; por ejemplo, muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo o ponderaciones del 1 a 5; finalmente, se evalúa cada uno de los factores de acuerdo con los valores asignados; debido a que no es tan profunda tiende a ser subjetiva. 8. Evaluación por metas y objetivos: antes de hacer la evaluación, es necesario sentarse con cada colaborador para definir metas y objetivos que deben

alcanzarse a corto, medio y largo plazo; después, se desarrollan puntos para que cada persona alcance cada una de las metas establecidas y trabajen juntas en eso; la evaluación por metas y objetivos se enfoca mucho en habilidades individuales y resultados obtenidos. 9. Evaluación por competencias: se analiza las competencias técnicas y comportamentales del colaborador; independientemente del resultado, lo importante en una evaluación por competencias es pensar en tres factores básicos, a) Conocimiento: lo que el colaborador sabe; ¿cuáles son sus aptitudes?, b) Habilidad: lo que el colaborador logra hacer; ¿qué habilidades técnicas domina? y c) Actitud: qué factor motiva al colaborador; ¿qué quiere hacer? 10. Evaluación por incidentes críticos: es evaluar situaciones extremas, positivas o negativas, críticas o excepcionales; la idea es intentar entender todo lo que se salga de lo común, el único problema de esta evaluación de desempeño es que no puede ser la única elegida, pues solo se le dará destaque a los incidentes y no al trabajo que el colaborador realiza diariamente; por eso, trata de relacionarla siempre con otro tipo de evaluación para tener un análisis más completo del perfil de cada colaborador.

### III. HIPÓTESIS

#### III.1. Declaración de Hipótesis

El nivel de estrés tiene una relación inversa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.

### III.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems
Nivel de estrés	El estrés suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica su desempeño y, sobre todo, su salud	Según (Luthans, 2008) citado por (Chiavenato, 2017) identifica cuatro factores que producen estrés: extraorganizacionales, organizacionales, grupales e individuales.	Extraorganizacional	Son los elementos externos y ambientales que tienen un profundo efecto en las organizaciones y las personas. (Chiavenato, 2017)	Nivel de Influencia familiar	¿Considera que estar lejos de su familia influye emocionalmente en el desarrollo de sus labores diarias?
						¿Piensa con frecuencia en sus familiares mientras realiza sus labores diarias?
					Nivel de Influencia medios de comunicación	¿La información emitida en los medios de comunicación influyen en sus labores diarias?
						¿Los medios de comunicación son distractores para realizar sus labores diarias?
					Nivel de Incertidumbre política, social y económica	¿Se ve influenciado en sus labores diarias por la incertidumbre política del país?
						¿Se ve influenciado en sus labores diarias por la incertidumbre económica del país?
			Organizacional	Son las fuerzas relacionadas con la organización en sí. Aun cuando las organizaciones están constituidas por grupos de individuos, existen dimensiones macroscópicas que funcionan como factores potenciales de estrés. (Chiavenato, 2017)	Nivel de influencia de las políticas y estrategias de la organización	¿Considera que las políticas organizacionales influyen en el desarrollo de sus labores diarias?
						¿Considera que los recortes de personal influyen emocionalmente en el desarrollo de sus labores diarias?
						¿Considera que las rotaciones de personal influyen en el desarrollo de sus labores diarias?
					Nivel de influencia del diseño y estructura de la organización	¿Considera que la ambigüedad de sus funciones influyen en el desarrollo de sus labores diarias?
						¿Considera que el ambiente laboral influyen en el desarrollo de sus labores diarias?
						¿Considera que el espacio físico influyen en el desarrollo de sus labores diarias?
Nivel de influencia de los	¿Considera que la comunicación jefe - colaborador influyen en el desarrollo de sus labores diarias?					

				procesos de la organización	¿Considera que su participación en las decisiones de sus labores diarias son tomadas en cuenta?	
			Grupal	La influencia del grupo en el comportamiento de las personas también es una posible fuente de estrés. (Chiavenato, 2017)	Nivel de influencia de las relaciones interpersonales	¿Considera que las relaciones con su equipo de trabajo influyen en el desarrollo de sus labores diarias?
					Nivel de respaldo	¿Considera que el trabajo en equipo influye en el desarrollo de sus labores diarias?
					Nivel de participación	¿El respaldo de un superior influye en el desarrollo de sus labores diarias?
						¿El respaldo de su equipo de trabajo influye en el desarrollo de sus labores diarias?
			Individual	Las diferencias en rasgos de personalidad también pueden producir estrés. (Chiavenato, 2017)	Nivel de influencia emocional	¿Aporta ideas que son tomadas en cuenta por su equipo de trabajo?
					Nivel de influencia de liderazgo	¿Cuándo sucede algún problema, su equipo de trabajo recurre a usted?
					Nivel de necesidad de realización	¿Considera que sus estados emocionales influyen en el desarrollo de sus labores diarias?
						¿Considera que tiene control de sus estados emocionales?
						¿Considera que tiene capacidades para liderar su equipo de trabajo?
			Nivel de necesidad de realización	¿Se ve influenciado su nivel de liderazgo al interactuar con sus superiores?		
				¿Siente satisfacción al culminar con éxito sus labores diarias?		
					¿Sus labores diarias se ven influenciadas por el sentimiento de éxito?	
					¿Sus labores diarias se ven influenciadas por el sentimiento de fracaso?	

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems
Desempeño Laboral	El desempeño laboral son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.	Según (Robbins & Judge, 2017) el desempeño laboral está conformado por tres conjuntos de criterios más comunes: los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos.	Resultados de la tarea individual	Los fines son más importantes que los medios, entonces la evaluación se basa en los resultados de la tarea del empleado. (Robbins & Judge, 2017)	Nivel de influencia de los objetivos organizacionales	¿Considera que los objetivos organizacionales influyen en el desarrollo de sus labores diarias?
						¿Considera que los objetivos organizacionales están redactados en función al cargo que desempeña?
					Nivel de influencia de programas de formación y desarrollo en su puesto.	¿Se dictan programas de formación y desarrollo para ejecutar sus labores diarias?
						¿Considera que los programas de formación y desarrollo aportan conocimiento para la ejecución de sus labores diarias?
					Nivel de influencia del uso de competencias personales y profesionales.	¿Considera que tiene competencias personales para el desarrollo de sus labores diarias?
						¿Considera que tiene competencias profesionales para el desarrollo de sus labores diarias?
			Conducta	Identifica las disposiciones que los colaboradores tienen hacia sus propias tareas, la propia organización o superior inmediato. Hay tres conductas básicas que son el nexo entre el colaborador y el trabajo: la complacencia hacia el trabajo, el apego por el trabajo y la dedicación a la organización. (Robbins & Judge, 2017)	Nivel de complacencia hacia el trabajo	¿Se siente a gusto al desarrollar sus labores diarias?
						¿Se siente a gusto con el trato de su equipo de trabajo?
						¿Se siente cómodo con el trato de sus superiores?
					Nivel de apego hacia el trabajo	¿Las relaciones con su equipo trabajo influyen para desarrollar bien sus labores diarias?
						¿Siente orgullo al decir que se encuentra laborando para su organización?
					Nivel de dedicación hacia el trabajo	¿Cumple con los horarios establecidos por su organización?
				¿Desarrolla sus labores diarias eficaz y eficientemente?		
			Rasgos	El conjunto más débil de criterios es el que corresponde a los rasgos individuales, ya que son los menos relacionados con el desempeño laboral. Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podrían relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea. (Robbins & Judge, 2017)	Nivel de competitividad	¿Analiza sus oportunidades de mejora para desarrollar óptimamente sus labores diarias?
						¿Se capacita constantemente en temas afines al cargo que desempeña?
Nivel de actitud	¿Considera que es resolutiva (o) con respecto al desarrollo de sus labores diarias?					
	¿Saluda por igual a todo el equipo de trabajo?					
Nivel de tolerancia al riesgo	¿Está dispuesta (o) a aventurarse en búsqueda de objetivos a largo plazo?					
	¿Está dispuesta (o) a utilizar una crisis como fuerza para el cambio?					

### III.3. Propuesta de solución

#### A. TITULO:

#### **“PLAN DE TALLERES RELIN - INEM”**

El siguiente plan tiene como objetivo gestionar adecuadamente las relaciones interpersonales y la inteligencia emocional

##### **1. Propósito**

Contar con equipos de trabajo donde los procesos de comunicación sean fluidos, con un alto nivel de inteligencia emocional en el día a día para tener un alto desempeño laboral.

##### **2. Objetivo**

Gestionar adecuadamente sus emociones para mantener un equilibrio en sus relaciones grupales en la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020 y así ejecuten óptimamente sus labores diarias.

##### **3. Alcance**

Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020 y así ejecuten óptimamente sus labores diarias.

##### **4. Diagnóstico o lectura Inicial**

Como resultado del análisis, investigación y observación al equipo de colaboradores que formó parte de la investigación desde abril 2020 hasta julio 2020, se logró identificar que las relaciones interpersonales, respaldo y participación generan mayor estrés en el equipo, y esto se evidencia en su nivel de competitividad y dedicación al trabajo. Por tal motivo, ya que a mayor estrés mayor es el desempeño, se crea este plan con la finalidad de brindarles recursos para mejorar sus relaciones de equipo y con una adecuada gestión de emociones no se perjudique su desempeño laboral.

##### **5. Bases**

- a. Relaciones Interpersonales: los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca tienen que fortalecer las asociaciones basadas en sentimientos y emociones, respaldadas por una comunicación efectiva que permitirá mayor tolerancia y flexibilidad para integrarse exitosamente con los miembros del equipo.

- b. Inteligencia Emocional: Incentivar a que los colaboradores de la de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, reconozcan sus emociones y la de los demás para así guiar su pensamiento y conducta para adaptarse y desempeñarse óptimamente.

## **6. Actividades**

- a. Capacitación a los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos para reforzar los conceptos de Comunicación, Relaciones interpersonales e Inteligencia emocional.
- b. Talleres de enseñanza de Técnicas de relajación y respiración en equipo.
- c. Dinámicas:
  - Atributos: El juego consiste en solicitar a los participantes que destaquen dos o tres cualidades de cada uno de sus compañeros y de su superior, poniendo en común esos puntos positivos que cada profesional aporta al lugar de trabajo.
  - Comunicarse por garabatos: Es un juego entretenido y que sirve para potenciar la comunicación e interpretar lo que el compañero nos representa en un dibujo.
  - Mentir para conocerse: Uno o varios integrantes del grupo deben pensar en 3 cosas sobre ellos, y que 1 sea mentira. El resto de compañeros tiene que adivinar cuál es y por qué.
  - Representa emociones con la cara: Elegir una ficha, al azar, y empezar a representar la emoción que le ha tocado.
- d. Monitoreo constante del responsable encargado de la Coordinación de Recursos Humanos.

## **7. Metas**

- Cumplir con el desarrollo de una dinámica a la semana
- Realizar el monitoreo por parte del jefe una vez a la semana.
- Realizar capacitaciones y talleres dejando un mes.
- Lograr que el 90% de las actividades se ejecuten al mes hasta diciembre del 2020.



## 8. Cronograma de actividades

*Tabla 2: Propuesta para cronograma de actividades*

Actividad	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Responsable
Capacitación						Psicóloga
Talleres						Psicóloga
Dinámicas						Psicóloga
Monitoreo						Jefe de RRHH

## 9. Presupuesto

*Tabla 3: Presupuesto de la propuesta*

Actividad	Descripción	Tiempo	Costo
Consultora	Realizar capacitaciones y talleres	Mensual	S/ 3 000.00
Dinámicas	Materiales	Semana	S/ 100.00
Capacitación	Laptop	Mensual	S/ 3 500.00
	Proyector		S/ 2 000.00
	Materiales		S/ 100.00
<b>Total</b>			<b>S/ 8 700.00</b>

Debido a que la Coordinación de Recursos Humanos de la entidad pública en la Región Cajamarca cuenta con una Psicóloga experta en el tema organizacional, será ella la responsable de ejecutar tanto las capacitaciones, como talleres y dinámicas; evitando así el gasto de contratar una Consultora; así mismo, el Jefe de la Coordinación será el responsable del monitoreo. Por lo tanto, la inversión total sería S/ 5 700.00

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aplicada porque el problema de las variables “nivel de estrés” y “desempeño organizacional” está establecido y es conocido, por lo que la investigación permitirá dar respuesta a preguntas específicas en la naturaleza propia de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca.

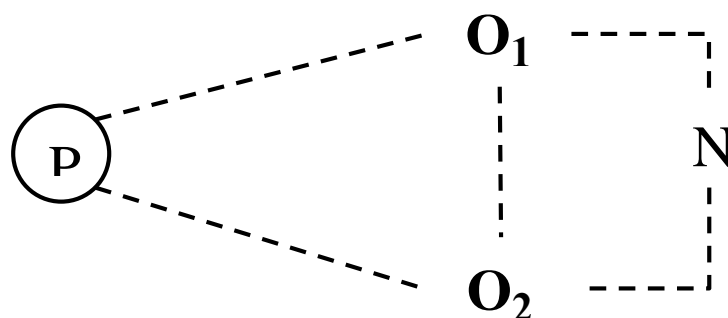
### IV.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es descriptivo y correlacional. Descriptivo porque se describe directamente la variable “nivel de estrés” y luego se describe también directamente la variable “desempeño organizacional” y así establecer la relación existente.

### IV.3. Diseño de la investigación

No experimental, transeccional, correlacional (Hernandez-Sampieri, 2018). No experimental porque no se ejercerá control o manipulación de ninguna de las variables “nivel de estrés” y “desempeño organizacional” y se observará tal como se encuentran en la naturaleza propia de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca. Transeccional porque las observaciones requeridas de las variables se realizarán en un solo momento teniendo en cuenta a toda la población de estudio. Correlacional porque se relacionará los resultados obtenidos de las observaciones de ambas variables, teniendo en cuenta los valores o datos de los indicadores del conjunto de variables.

El esquema del diseño es el siguiente:



Donde:

P : Población de empleados.

O1 : Observación del Nivel de estrés.

O2 : Observación del desempeño laboral

N : Observación que nos proporciona la relación del nivel de estrés y desempeño laboral

#### **IV.4. Unidad de análisis**

La unidad de análisis son los colaboradores que laboran en la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca.

#### **IV.5. Población**

La población está constituida por 15 colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca.

#### **IV.6. Tamaño de Muestra**

No existe muestra debido a que se trabajará con toda la población.

#### **IV.7. Técnica e Instrumento**

La técnica que se utilizará es la encuesta, la cual permitirá acopiar los datos y la información independientemente tanto del “nivel de estrés” y “desempeño laboral”, así como indicios de la relación de la primera variables y la segunda variable.

El instrumento que se utilizará es la ficha de encuesta, En primer lugar se sometió a validación por tres expertos (profesionales familiarizados con las variables) obteniendo un resultado promedio de 87.3%; así mismo, habiendo cumplido el requisito anterior, la encuesta fue sometida a una prueba piloto para verificar su confiabilidad en base a 8 colaboradores, debido a que la población de estudio es 15; es así que utilizando el Alfa de Cronbach, coeficiente que nos permite calcular la “consistencia interna”; se obtuvo como resultado para las dimensiones de la variable *Nivel de estrés* del 86.6% como se puede observar en la Tabla 2. y para las dimensiones de la variable *Desempeño* del 79.7% % como se puede observar en la Tabla 3. Finalmente, después de haber obtenido la **validación** y **confiabilidad** se aplicó la encuesta a los 15 colaboradores que conforman la población de estudio.

*Tabla 4: Análisis de Fiabilidad para la Variable Nivel de Estrés*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0,866</b>	<b>28</b>

Nota: En la tabla se observa que el coeficiente alfa de Cronbach es 0.866 y nos indica que el instrumento es **bueno** y debe aplicarse a la muestra real.

*Tabla 5: Análisis de Variable Desempeño*

*Fiabilidad para la*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0,797</b>	<b>19</b>

Nota: En la tabla se observa que el coeficiente alfa de Cronbach es 0.866 y nos indica que el instrumento es **aceptable** y debe aplicarse a la muestra real.

#### **IV.8. Método**

Deductivo porque teniendo en cuenta el cuerpo teórico científico y tecnológico del marco teórico del “nivel de estrés” y el “desempeño laboral” se deducirá la relación de ambas variables en la realidad de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca y prever la influencia futura.

Inductivo, porque desde las observaciones, a través del conjunto de sus variables, obtenidas desde la realidad de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca se generalizará el patrón de relación del “nivel de estrés” y el “desempeño laboral”.

## V. RESULTADOS

**Del objetivo específico 1: Identificar que dimensión del nivel de estrés tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.**

*Tabla 6. Dimensiones de la variable Nivel de Estrés*

Dimensiones	Nivel de Estrés		
	Bajo	Medio	Alto
Extraorganizacional	40.0	33.3	26.7
Organizacional	6.7	60.0	33.3
Grupal	6.7	33.3	60.0
Personal	0.0	60.0	40.0

Nota. Se puede observar las cuatro dimensiones de la variable Nivel de Estrés, donde la Dimensión Grupal es la que tiene mayor relevancia para determinar el nivel de estrés en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020. Esto se debe a que en la Dimensión Grupal mantener las relaciones en equipo permite que se realicen adecuadamente labores diarias, involucrando así un nivel alto de estrés, sin embargo, en la Dimensión Organizacional al contar con el respaldo por parte de su superior y equipo cuando suceden problemas hace que su nivel de estrés sea medio. Así mismo, en la Dimensión Extraorganizacional se da que los elementos familiares, sociales, políticos y económicos no afectan las labores diarias, por lo que su nivel de estrés no se ve perjudicado.

**Del objetivo específico 2: Identificar que dimensión del desempeño laboral tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.**

*Tabla 7. Dimensiones de la variable Desempeño*

Dimensiones	Desempeño		
	Bajo	Medio	Alto
R. de la tarea individual	6.7	46.7	46.7
Conducta	0.0	6.7	93.3
Rasgos	0.0	6.7	93.3

Nota. Se puede observar las tres Dimensiones de la variable Desempeño, donde la Dimensión Conducta y Rasgos son las que tienen mayor relevancia para determinar el desempeño en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020. Esto debido a que se sienten a gusto desarrollando sus labores por las buenas relaciones con su equipo de trabajo, así mismo, al sentir orgullo de su organización respeta los horarios establecidos lo que les permite desarrollar óptimamente sus labores diarias, así como arriesgarse y aprovechar las crisis para salir de su zona de confort.

**Del objetivo específico 3: Determinar de cada dimensión del nivel de estrés la relación con cada dimensión del desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.**

*Tabla 8. Correlación de las variables Nivel de Estrés y Desempeño Laboral*

Correlaciones		Extraorganizacional	Organizacional	Grupal	Individual	Resultados	Conducta	Rasgos
Extraorganizacional	Correlación de Pearson	1	,366	,009	-,034	,244	,288	-,044
	Sig. (bilateral)		,180	,975	,905	,381	,299	,876
Organizacional	Correlación de Pearson	,366	1	,351	,332	-,114	-,342	,124
	Sig. (bilateral)	,180		,200	,226	,685	,212	,659
Grupal	Correlación de Pearson	,009	,351	1	,616*	-,035	-,202	,231
	Sig. (bilateral)	,975	,200		,014	,901	,471	,408
Individual	Correlación de Pearson	-,034	,332	,616*	1	,134	-,327	,218
	Sig. (bilateral)	,905	,226	,014		,635	,234	,435
Resultados	Correlación de Pearson	,244	-,114	-,035	,134	1	,612*	,175
	Sig. (bilateral)	,381	,685	,901	,635		,015	,533
Conducta	Correlación de Pearson	,288	-,342	-,202	-,327	,612*	1	-,071
	Sig. (bilateral)	,299	,212	,471	,234	,015		,800
Rasgos	Correlación de Pearson	-,044	,124	,231	,218	,175	-,071	1
	Sig. (bilateral)	,876	,659	,408	,435	,533	,800	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Nota. Se puede observar las cuatro Dimensiones del Nivel de Estrés correlacionadas con las tres Dimensiones de la variable Desempeño Laboral, donde la mayoría de dimensiones tienen como significancia un valor mayor a 0.05, concluyendo así que a más estrés mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

En la Tabla 13. Se muestra se muestra la prueba de Shapiro-Wilk, en la cual se observa que la significancia de la variable Nivel de Estrés es  $0.156 > 0.05$  y de la variable Desempeño es  $0.338 > 0.05$  por lo que ambas variables corresponden a una distribución normal, esto significa que para determinar la relación entre el Nivel de Estrés y Desempeño Laboral se utilizó la prueba paramétrica Pearson

*Tabla 9: Prueba de Normalidad de las variables Nivel de Estrés y Desempeño Laboral*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Nivel de Estrés	,160	15	,200*	,914	15	,156
Desempeño Laboral	,133	15	,200*	,936	15	,338

\*Corrección de significación de Lilliefors

Se enuncian las hipótesis:

$H_0$ : El nivel de estrés no se relaciona de manera inversa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.

$H_1$ : El nivel de estrés se relaciona de manera inversa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.

*Tabla 10. Correlación Pearson de las variables Nivel de Estrés y Desempeño Laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.*

		Nivel de Estrés	Desempeño Laboral
Nivel de Estrés	Correlación de Pearson	1	-,299
	Sig. (bilateral)		,279
	N	15	15
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	-,299	1
	Sig. (bilateral)	,279	
	N	15	15

Nota. Se muestra que la significancia es  $0.279 > 0.05$ , por lo que se aprueba la  $H_0$ ; comprobando así que los valores de la variable Nivel de estrés no se relacionan de manera inversa con los valores de la variable Desempeño Laboral; es decir, mientras más incrementa el Nivel de Estrés mayor será el Desempeño Laboral.

## VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### VI.1. Discusión

La Sociedad Española para el Estudio de Estrés y Ansiedad, menciona que el estrés es una respuesta adaptativa, que en un primer momento nos ayuda a responder más rápida y eficazmente a situaciones que lo requieren; sin embargo, pueden surgir dificultades emocionales y conductuales que se relacionan directamente sobre el Desempeño Laboral; así mismo, según (Robbins & Judge, 2017) menciona que aunque el estrés suele analizarse en un contexto negativo, no necesariamente es algo malo en sí mismo; también tiene un valor positivo, ya que cuando ofrece una ganancia potencial representa una oportunidad. Esto se contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación que nos permite demostrar que a mayor Nivel de estrés mayor será el desempeño en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.

En este punto donde interviene el nivel de estrés, referente a que es un impulso para que los trabajadores desarrollen óptimamente sus funciones, tomando como referencia a (Luthans, 2008) quien menciona *“El estrés no es necesariamente algo malo o peligroso que deba evitarse y esto debido a que el problema central no es el estrés en sí, sino la manera en que la persona lo maneja”*. Así mismo, (Yucra, 2016) demostró en su trabajo de investigación que el estrés afecta negativamente el trabajo en equipo y el equilibrio emocional referente al desempeño laboral, sin embargo, nuestro estudio en base a la connotación actual demuestra que la dimensión grupal de variable nivel de estrés con sus indicadores de relaciones interpersonales, respaldo y participación está en un nivel alto referente al 60%, y frente al desempeño laboral este ha incrementado; es decir, la preocupación por mantener buenas relaciones con el equipo y estar estable emocionalmente general que el estrés también se incrementa.

(Robbins & Coulter, 2018) mencionan que el desempeño tiene que ver con el resultado final de una actividad, por lo que es la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización; y (Tello, 2017) en su trabajo de investigación afirma que el desempeño laboral se ve influenciado por las alteraciones en los estados de ánimo; y ciertamente nuestra investigación corrobora que los estados de ánimo son fundamentales para que el colaborador pueda desempeñar sus óptimamente sus funciones, ya que en la dimensión conductual y rasgos de la variable desempeño laboral se obtuvo un nivel alto correspondiente al 93.3 % donde las indicadores de emociones permitieron



establecer que éste es fundamental para que el colaborador tenga un buen desempeño.

Así mismo, (Chiavenato, 2017) menciona que el nivel de estrés surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno, por lo que se puede observar que el la dimensión individual perteneciente a la variable nivel de estrés presenta una relación del 0.234 frente a la dimensión conducta de la variable desempeño, y esto debido a que el incremento de su estrés está orientado al control de sus emociones, capacidades de liderazgo y sentimiento de satisfacción permitiéndose así un desempeño óptimo en base al trato con su equipo y superiores para el desarrollo de sus labores diarias; lo mencionado anteriormente se corrobora con el trabajo de investigación de (Iparraguirre & Yupanqui, 2016), ya que mencionan que la relación existente entre el nivel d estrés y desempeño laboral se da debido a que dentro del ámbito laboral se generan malos comportamientos y actitudes negativas que imposibilitan llevar a cabo adecuadamente funciones; por lo que alineándose a la investigación que se realizó recomendaron capacitar constantemente para implementar nuestras técnicas de trabajo en equipo, lo que permite mejorar las relaciones interpersonales e inteligencia emocional.

En la investigación realizada por (Fernández & Calderón, 2017) consideran que la participación en la toma de decisiones modera los efectos estresantes de las exigencias del trabajo y reduce la tensión psicológica y justamente en la investigación realizado que contrasta que la dimensión individual de la variable Nivel de Estrés con la dimensión grupal de la variable Desempeño se relacionan de manera que si una incrementa la otra disminuye y esto debido a que la ejecución de sus labores diarias está basada en como los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca trabajan y se relacionan con su equipo y jefe inmediato.

(Gonzales, Olivares, Gonzalez , & Ramos, 2014) hablan acerca de los que solo trabajan por cumplir y los que simplemente no se esmeran en hacerlo y eso corrobora la relación entre la dimensión Conducta de la variable Nivel de estrés y la dimensión Resultados de la tarea individual de la variable Desempeño laboral, debido a que mientras el uno incrementa el otro disminuye en un 15%; corroborando así con la teoría de (Araujo & Leal, 2012) quienes mencionan que las habilidades, conocimientos y capacidades de los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca deben de evidenciar y utilizarlas al momento de realizar su trabajo.

En base a la relación existente entre el nivel de estrés y desempeño laboral se contrastó que en base al nivel de estrés este no tiene tanta influencia familiar, social, político o económico como si lo menciona (Choquejahuá, 2016), quien menciona que es el factor familiar uno de los más influyentes; sin embargo, la (Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés, 2013) hacen hincapié en que son los aspectos netamente organizacionales, grupales e individuales los que generan que el estrés tenga un nivel alto frente a los resultados de la variable desempeño laboral donde su dimensión conducta y rasgos tienen un nivel alto. Por tal motivo a un nivel de estrés medio frente a un desempeño laboral alto se contrasta con una relación inversa del 53%.

## **VI.2. Conclusiones**

Se concluye que el nivel de estrés no está relacionado de manera inversa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, dado que a través de la aplicación de la prueba de hipótesis con la prueba estadística Pearson se obtuvo el nivel de significancia de 27.9 % siendo este mayor a 5% por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada debido a que a mayor nivel de estrés mayor será el desempeño laboral.

Se evidencia que la dimensión de la variable Nivel de Estrés que tiene mayor nivel de relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca es la Grupal ya que presenta un nivel alto del 60%; lo que quiere decir que la preocupación por fortalecer y mantener las relaciones interpersonales y contar con el respaldo de su superior, genera también el desarrollo óptimo de sus labores.

Se evidencia que las dimensiones de la variable Desempeño Laboral que tienen mayor nivel de relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca son la Conducta y Rasgos, ya que presenta un nivel alto del 93.3 %; lo que quiere decir que se sienten a gusto desarrollando sus labores, sienten orgullo de su organización por lo que respetan los horarios establecidos, por ende arriesgan y aprovechan las crisis para salir de su zona de confort.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, P., & Yungan, M. (13 de marzo de 2017). *repositorio.ucsg.edu.ec*. Obtenido de repositorio.ucsg.edu.ec: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7395/1/T-UCSG-POS-MAE-147.pdf>
- Alfaro Fernández, P. (2018). *www.repositorioacademico.usmp.edu.pe*. Obtenido de [www.repositorioacademico.usmp.edu.pe](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe): [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/3488/delacruz\\_rym.pdf;jsessionid=2E9A7F6DC850959B0494988B49B490AB?sequence=3](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/3488/delacruz_rym.pdf;jsessionid=2E9A7F6DC850959B0494988B49B490AB?sequence=3)
- Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Araujo, C., & Leal, M. (2012). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*.
- Barcelo, J. (11 de Mayo de 2017). *blogs.imf-formacion.com*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Blanco, G., Angulo, Y., Contreras, J., Pacheco, Y., & Vargas, V. (agosto de 2012). *revistas.uchile.cl*. Obtenido de [revistas.uchile.cl](https://revistas.uchile.cl): <https://revistas.uchile.cl/index.php/RTO/article/view/22048/23365>
- Camacho Bartra, V. (2019). *La Relación del Estrés en la Motivación para el Trabajo, de los trabajadores de confianza en una Empresa del Sector Minero en Cajamarca 2019. Cajamarca, Cajamarca, Perú*.
- Carnero, E. (23 de Junio de 2014). *elpais.com*. Obtenido de [elpais.com](https://elpais.com): [https://elpais.com/elpais/2014/06/23/buenavida/1403539694\\_240655.html](https://elpais.com/elpais/2014/06/23/buenavida/1403539694_240655.html)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Choquejahu Olivera, L. (2017). *repositorio.unap.edu.pe*. Obtenido de [repositorio.unap.edu.pe](http://repositorio.unap.edu.pe): [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7481/Choquejahu\\_Olivera\\_Lizbet.pdf?sequence=3](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7481/Choquejahu_Olivera_Lizbet.pdf?sequence=3)
- Choquejahu, L. (2016). *repositorio.unap.edu.pe*. Obtenido de [repositorio.unap.edu.pe](http://repositorio.unap.edu.pe): [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7481/Choquejahu\\_Olivera\\_Lizbet.pdf?sequence=3](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7481/Choquejahu_Olivera_Lizbet.pdf?sequence=3)

- Chuzón Roque, A. M., & Enriquez Severino, P. Y. (2018). *repositorio.uss.edu.pe*. Obtenido de repositorio.uss.edu.pe:  
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4381/Chuzon%20Roque%20-%20Enriquez%20Severino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Costa, F. (13 de marzo de 2017). *www.psicologiyconducta.com*. Obtenido de *www.psicologiyconducta.com*: <http://www.psicologiyconducta.com/el-patron-de-conducta-tipo-a>
- Cuídate Plus. (07 de noviembre de 2017). *cuidateplus.marca.com*. Obtenido de *cuidateplus.marca.com*:  
<https://cuidateplus.marca.com/bienestar/2017/11/07/factores-familiares-principal-causa-estres-146194.html>
- Fernández, M., & Calderón, G. (21 de 12 de 2017). Modelo Demandas-Control-Apoyo social en el. *Revista Medicina Herediana*, 281-282.
- Franklin, E. (2019). *Introducción a la Administración - Evolución, aplicaciones y tendencias*. México: Cengage Learning Latin America.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Education.
- Gonzales, M., Olivares, S., Gonzalez, N., & Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos*. México: Continental. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=\\_c3hBAAAQBAJ&pg=PA335&lpg=PA335&dq=comportamiento+organizacional+Gonzalez+%26+Olivares,+2004\)&source=bl&ots=-dkVN4Nn9f&sig=ACfU3U06GRU0MvqGNKUPsW-nWuX6d5VmNQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjPz9bQg\\_npAhVdLLkGHSaADeAQ6AEwBHoE](https://books.google.com.pe/books?id=_c3hBAAAQBAJ&pg=PA335&lpg=PA335&dq=comportamiento+organizacional+Gonzalez+%26+Olivares,+2004)&source=bl&ots=-dkVN4Nn9f&sig=ACfU3U06GRU0MvqGNKUPsW-nWuX6d5VmNQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjPz9bQg_npAhVdLLkGHSaADeAQ6AEwBHoE)
- González, M. R. (mayo de 2014). *biblio3.url.edu.gt*. Obtenido de *biblio3.url.edu.gt*:  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Gonzalez-Mayra.pdf>
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (marzo de 2013). *www.scielo.org.mx*. Obtenido de *www.scielo.org.mx*:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000100011](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011)
- Hernandez Gutierrez Flores, M. (2015). *www.uv.mx*. Obtenido de *www.uv.mx*:  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/estres1996.pdf>
- Hernandez-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Iparraguirre, Z., & Yupanqui, J. (2016). *repositorio.upn.edu.pe*. Obtenido de *repositorio.upn.edu.pe*:  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12054/Iparraguirre%20Santill>

%c3%a1n%20Zulema%20-

%20Yupanqui%20%c3%81lvarez%20Jenny.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ivancevich M., J., & Michael T., M. (1989). *Estrés y Trabajo: Una perspectiva gerencial*. México: Trillas.

Jácome, A. (2017). *revistaendocrino.org*. Obtenido de revistaendocrino.org:  
<http://revistaendocrino.org/index.php/rcedm/article/view/71/135>

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*.

Martín Tirado, R. (2015). El Concepto de Entidad Pública en el Ordenamiento Jurídico y su Incidencia en el Régimen de Organización de la Administración Pública. *Derecho y Sociedad*, 103-119.

Martinez Hernandez, P., Salanova Soria, M., & Peiró Silla, J. (2003). *EL ESTRÉS LABORAL: ¿UN CONCEPTO CAJÓN DE SASTRE?* España.

Medina Cevasco, S. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial de Santa Chimbote*. Chimbote.

Medline Plus. (07 de mayo de 2020). *medlineplus.gov*. Obtenido de medlineplus.gov:  
<https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/002241.htm>

Meléndez Narvárez, R. R. (enero de 2015). *Relación entre clima laboral y desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014*. Quito: Tesis de posgrado. Recuperado el 03 de agosto de 2018, de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269_1.pdf)

Molina Sabando, L., Brionez Veliz, I., & Arteaga Coello, H. (2016). *El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas*. Ecuador. Obtenido de file:///E:/Maestr%C3%ADa/M%C3%B3dulo%20Tesis/Tesis/Dialnet-ElComportamientoOrganizacionalYSuImportanciaParaLa-5802885.pdf

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill Education.

Organización Mundial del Trabajo. (2016). *www.ilo.org*. Obtenido de www.ilo.org:  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466549.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf)

Perez, A. (2009). *Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera (Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional)*. Obtenido de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5625/1/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf>

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.

Robbins , S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson.

Rojas Medina, J. (Setiembre de 2019). *repositorio.uigv.edu.pe*. Obtenido de repositorio.uigv.edu.pe:  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/988/COMTEL-2009-172-188.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanchez, F. C. (diciembre de 2011). *imgbiblio.vaneduc.edu.ar*. Obtenido de imgbiblio.vaneduc.edu.ar: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111836.pdf>

Sebastian Coduti, P., Belen Gattas, Y., Liz Sarmiento , S., & Andrea Schmind, R. (2013). *bdigital.uncu.edu.ar*. Obtenido de bdigital.uncu.edu.ar:  
[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf)

Servicips de empleo AMIA. (27 de julio de 2016). *www.empleos.amia.org.ar*. Obtenido de www.empleos.amia.org.ar: <https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés. (2013). *webs.ucm.es*. Obtenido de webs.ucm.es: <https://webs.ucm.es/info/seas/estlab.htm>

Tello, M. R. (setiembre de 2017). *repositorio.ucv.edu.pe*. Obtenido de repositorio.ucv.edu.pe:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12644/Tello\\_SMDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12644/Tello_SMDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vaca Hidalgo, S. M. (2017). *dspace.udla.edu.ec*. Obtenido de dspace.udla.edu.ec:  
<http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6819/1/UDLA-EC-TPO-2017-05.pdf>

Ventura, B., & Delgado, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: Edición Paraninfo.

Villegas, J. (2000). *Administración de Personal*. (2ª ed.). Caracas: texto SRL.

Yucra, V. (2016). *repositorio.ucv.edu.pe*. Obtenido de repositorio.ucv.edu.pe:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16352/Yucra\\_NVJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16352/Yucra_NVJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## VIII. ANEXOS

### VIII.1. Encuesta

#### CUESTIONARIO DEL NIVEL DE ESTRÉS

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta:

1. Nunca      2. Casi nunca      3. A veces      4. Casi siempre      5. Siempre

Nº	ITEM	1	2	3	4	5
1	¿Considera que estar lejos de su familia influye emocionalmente en el desarrollo de sus labores diarias?					
2	¿Piensa con frecuencia en sus familiares mientras realiza sus labores diarias?					
3	¿La información emitida en los medios de comunicación influyen en sus labores diarias?					
4	¿Los medios de comunicación son distractores para realizar sus labores diarias?					
5	¿Se ve influenciado en sus labores diarias por la incertidumbre política del país?					
6	¿Se ve influenciado en sus labores diarias por la incertidumbre económica del país?					
7	¿Se ve influenciado en sus labores diarias por la incertidumbre social del país?					
8	¿Considera que las políticas organizacionales influyen en el desarrollo de sus labores diarias?					
9	¿Considera que los recortes de personal influyen emocionalmente en el desarrollo de sus labores diarias?					
10	¿Considera que las rotaciones de personal influyen en el desarrollo de sus labores diarias?					
11	¿Considera que la ambigüedad de sus funciones influyen en el desarrollo de sus labores diarias?					
12	¿Considera que el ambiente laboral influyen en el desarrollo de sus labores diarias?					
13	¿Considera que el espacio físico influyen en el desarrollo de sus labores diarias?					
14	¿Considera que la comunicación jefe - colaborador influyen en el desarrollo de sus labores diarias?					
15	¿Considera que su participación en las decisiones de sus labores diarias son tomadas en cuenta?					
16	¿Considera que las relaciones con su equipo de trabajo influyen en el desarrollo de sus labores diarias?					
17	¿Considera que el trabajo en equipo influye en el desarrollo de sus labores diarias?					
18	¿El respaldo de un superior influye en el desarrollo de sus labores diarias?					
19	¿El respaldo de su equipo de trabajo influye en el desarrollo de sus labores diarias?					
20	¿Aporta ideas que son tomadas en cuenta por su equipo de trabajo?					
21	¿Cuándo sucede algún problema, su equipo de trabajo recurre a usted?					
22	¿Considera que sus estados emocionales influyen en el desarrollo de sus labores diarias?					
23	¿Considera que tiene control de sus estados emocionales?					
24	¿Considera que tiene capacidades para liderar su equipo de trabajo?					
25	¿Se ve influenciado su nivel de liderazgo al interactuar con sus superiores?					
26	¿Siente satisfacción al culminar con éxito sus labores diarias?					
27	¿Sus labores diarias se ven influenciadas por el sentimiento de éxito?					
28	¿Sus labores diarias se ven influenciadas por el sentimiento de fracaso?					

### CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta:

1. Nunca    2. Casi nunca    3. A veces    4. Casi siempre    5. Siempre


Nº	ITEM	1	2	3	4	5
1	¿Considera que los objetivos organizacionales influyen en el desarrollo de sus labores diarias?					
2	¿Considera que los objetivos organizacionales están redactados en función al cargo que desempeña?					
3	¿Se dictan programas de formación y desarrollo para ejecutar sus labores diarias?					
4	¿Considera que los programas de formación y desarrollo aportan conocimiento para la ejecución de sus labores diarias?					
5	¿Considera que tiene competencias personales para el desarrollo de sus labores diarias?					
6	¿Considera que tiene competencias profesionales para el desarrollo de sus labores diarias?					
7	¿Se siente a gusto al desarrollar sus labores diarias?					
8	¿Se siente a gusto con el trato de su equipo de trabajo?					
9	¿Se siente cómodo con el trato de sus superiores?					
10	¿Las relaciones con su equipo trabajo influyen para desarrollar bien sus labores diarias?					
11	¿Siente orgullo al decir que se encuentra laborando para su organización?					
12	¿Cumple con los horarios establecidos por su organización?					
13	¿Desarrolla sus labores diarias eficaz y eficientemente?					
14	¿Analiza sus oportunidades de mejora para desarrollar óptimamente sus labores diarias?					
15	¿Se capacita constantemente en temas afines al cargo que desempeña?					
16	¿Considera que es resolutiva (o) con respecto al desarrollo de sus labores diarias?					
17	¿Saluda por igual a todo el equipo de trabajo?					
18	¿Está dispuesta (o) a aventurarse en búsqueda de objetivos a largo plazo?					
19	¿Está dispuesta (o) a utilizar una crisis como fuerza para el cambio?					



## VIII.2. Matriz de Consistencia

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO: El nivel de estrés y el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región de Cajamarca 2020				FECHA: 25 / 07 / 2020
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>1. Problema General:</b>	<b>1. Objetivo General:</b>	<b>1. Hipótesis General:</b>	<b>Variable 1</b>	<b>1. Tipo de Investigación</b> Aplicada  <b>2. Nivel de Investigación</b> Descriptivo Correlacional  <b>3. Método:</b> Deductivo - Inductivo  <b>4. Diseño de la Investigación:</b> No experimental, transeccional y correlacional  <b>5. Población:</b> 15 colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos  <b>6. Muestra</b> 15 colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos  <b>7. Unidad de Estudio</b> El colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos  <b>8. Técnicas:</b> Encuesta  <b>9. Instrumentos</b> Ficha de encuesta
¿Cómo el nivel de estrés se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020?	Determinar si el nivel de estrés se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.	El nivel de estrés tiene una relaciona inversa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.	Nivel de estrés	
<b>2. Problemas Específicos:</b>	<b>2. Objetivos Especificos</b>	<b>2. Hipótesis Especificas (opcional):</b>	<b>Variable 2</b>	
1.- 1.- ¿Qué dimensión del nivel de estrés tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020?	1.- Identificar que dimensión del nivel de estrés tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.	1.- La dimensión organizacional del nivel de estrés es la que tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.	Desempeño Laboral	
2.- ¿Qué dimensión del desempeño laboral tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020?	2.- Identificar que dimensión del desempeño laboral tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.	2.- La dimensión conducta del desempeño laboral es la que tiene mayor relevancia en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020		
3.- ¿Cómo cada dimensión del nivel de estrés se relaciona con cada dimensión del desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020?	3.- Determinar de cada dimensión del nivel de estrés la relación con cada dimensión del desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.	3.- Cada dimensión del nivel de estrés tiene una relación inversa con cada dimensión del desempeño laboral en los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos en una entidad pública en la Región Cajamarca, 2020.		

### VIII.3. Fichas de validación



UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Juan Carlos Liaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Escuela de Postgrado UPN
- 1.4. Grado académico:
  - Licenciado en Administración de Empresas
  - MBA (Magister en Administración de Negocios)
  - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 30 de junio de 2020


**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

Nº	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>2</b>				
		<b>5</b>	<b>0</b>				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 90\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento de la variable nivel de estrés, validado a la bachiller Luz Muñoz Velasquez.



.....

Firma y sello del Experto

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**IV. REFERENCIA**

- 4.1. Experto: Juan Carlos Liaque Quiroz  
 4.2. Especialidad: Administración y Negocios  
 4.3. Cargo actual: Docente Escuela de Postgrado UPN  
 4.4. Grado académico:  
 - Licenciado en Administración de Empresas  
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)  
 - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano  
 4.5. Institución: Universidad Privada del Norte  
 4.6. Tipo de instrumento: Cuestionario  
 4.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 30 de junio de 2020

**V. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

Nº	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>				
		<b>5</b>	<b>0</b>				

Coefficiente de valoración porcentual: c = 90%

**VI. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento de la variable desempeño laboral, validado a la bachiller Luz Muñoz Velasquez.



Firma y sello del Experto

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Luis Miguel Cotrina Malca
- 1.2. Especialidad: Gerencia de Proyectos, Tecnologías de Información y Liderazgo
- 1.3. Cargo actual: Gerente y Project Manager en Daccos.
- 1.4. Grado académico: Maestro en Gerencia de Proyectos y Liderazgo.
- 1.5. Institución: University of Maryland, Estados Unidos
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 09 de julio de 2020

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	30	16				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 92\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento de la variable nivel de estrés, validado a la bachiller Luz Muñoz Velasquez.



.....  
Firma y sello del Experto

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**IV. REFERENCIA**

- 4.1. Experto: Luis Miguel Cotrina Malca
- 4.2. Especialidad: Gerencia de Proyectos, Tecnologías de Información y Liderazgo
- 4.3. Cargo actual: Gerente y Project Manager en Daccos.
- 4.4. Grado académico: Maestro en Gerencia de Proyectos y Liderazgo.
- 4.5. Institución: University of Maryland, Estados Unidos
- 4.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 4.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 09 de julio de 2020

**V. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	30	16				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 92\%$

**VI. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento de la variable desempeño laboral, validado a la bachiller Luz Muñoz Velasquez.



.....  
Firma y sello del Experto

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: William Moisés Cruzado Pérez
- 1.2. Especialidad: Administración/Gestión Talento Humano
- 1.3. Cargo actual: Coordinador Escuela de Postgrado UPN
- 1.4. Grado académico:  
- MBA (Magister en Administración de Negocios)  
- Bachiller Psicología
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Lima, 13 de julio de 2020

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

Nº	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total		40				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 80\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento de la variable nivel de estrés, validado al bachiller Luz Muñoz Velásquez.

William  
Cruzado Pérez

Firmado digitalmente por  
William Cruzado Pérez  
Fecha: 2020.07.19  
16:13:14 -05'00'

.....  
Firma y sello del Experto

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**IV. REFERENCIA**

- 4.1. Experto: William Moisés Cruzado Pérez
- 4.2. Especialidad: Administración/Gestión Talento Humano
- 4.3. Cargo actual: Coordinador Escuela de Postgrado UPN
- 4.4. Grado académico:  
- MBA (Magister en Administración de Negocios)  
- Bachiller Psicología
- 4.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 4.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 4.7. Lugar y fecha: Lima, 13 de julio de 2020

**V. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

Nº	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total		40				

Coefficiente de valoración porcentual: c = 80%

**VI. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento de la variable desempeño laboral, validado al bachiller Luz Muñoz Velásquez.

William  
Cruzado Pérez

Firmado digitalmente por  
William Cruzado Pérez  
Fecha: 2020.07.19  
16:13:53 -05'00'

.....  
Firma y sello del Experto