



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA CARGA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA,  
AÑO 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. CABELLO PAUCAR LESLY ALISON**

**ASESOR:**

**Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS**

**HUACHO**

**2018**

**LA CARGA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA,  
AÑO 2017**

**ASESOR:**

Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS

**MIEMBROS DEL JURADO:**

Dr. JUAN CARLOS REYES ULFE

Presidente

Mg. SANTIAGO RAMOS Y YOVERA

Secretario

Lic. JESÚS JACOBO CORONADO ESPINOZA

Vocal

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la vida, y darme fuerza para seguir adelante y vencer cualquier obstáculo.

A mis padres, por ser un apoyo condicional en el logro de mis objetivos y mi motivación principal para ser una mejor persona cada día.

A mi hermano, por acompañarme en este largo camino, y darme los momentos más alegres de mi vida con sus ocurrencias y travesuras.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por darme educación, lo más valioso en esta vida, por sus consejos, por motivarme siempre para seguir adelante y por acompañarme incondicionalmente en los momentos buenos y malos de mi vida.

A mi asesor, Dr. Timoteo Solano Armas por su aporte valioso, apoyo constante y recomendaciones que me guiaron en el desarrollo de la presente investigación.

A la Municipalidad Provincial de Huaura, por brindarme la información necesaria para la elaboración de esta tesis y permitirme realizar encuestas al personal administrativo.

A mis profesores, quienes contribuyeron en mi formación profesional gracias a sus enseñanzas y conocimientos compartidos en las aulas universitarias en estos cinco años de mi vida.

## ÍNDICE GENERAL

Título.....	II
Asesor y miembros del jurado.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice general.....	VI
Índice de tablas.....	VIII
Índice de figuras.....	IX
Índice de ilustraciones.....	X
Resumen.....	XI
Abstract.....	XII
Introducción.....	XIII
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2. Formulación del Problema .....	2
1.2.1. Problema General.....	2
1.2.2. Problemas Específicos.....	2
1.3. Objetivos de la Investigación .....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación de la Investigación.....	3
1.4.1. Justificación teórica.....	3
1.4.2. Justificación práctica .....	4
1.4.3. Justificación social .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	5
2.1.1. A nivel internacional .....	5
2.1.2. A nivel Nacional .....	8
2.2. Bases Teóricas .....	11
2.2.1. Sobre la carga laboral.....	11
2.2.2. Sobre el desempeño .....	29

2.3.	Definiciones Conceptuales:.....	45
2.4.	Formulacion de Hipótesis .....	48
2.4.1.	Hipótesis general.....	48
2.4.2.	Hipótesis Específica .....	48
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>		<b>49</b>
3.1.	Diseño de la investigacion: .....	49
3.1.1.	Tipo: .....	49
3.1.2.	Enfoque .....	50
3.2.	Población y muestra.....	50
3.2.1.	Población .....	50
3.2.2.	Muestra.....	51
3.3.	Operacionalización de las variables.....	52
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	52
3.4.1.	Técnicas.....	52
3.4.2.	Descripción de instrumentos .....	52
3.4.3.	Para el procesamiento de la información .....	53
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....</b>		<b>55</b>
4.1.	Descripción de los resultados .....	55
4.2.	Contrastación de las hipótesis .....	63
4.3.	Análisis y discusión .....	68
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>70</b>
5.1.	Conclusiones .....	70
5.2.	Recomendaciones .....	71
<b>CAPÍTULO VI: RESULTADOS.....</b>		<b>73</b>
6.1.	Fuentes Bibliográficas .....	73
6.2.	Fuentes Electrónicas .....	75
<b>ANEXOS.....</b>		<b>76</b>
	Matriz de Consistencia.....	77
	Encuesta.....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Carga Laboral.	60
<b>Tabla 2:</b> Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Carga Mental.	61
<b>Tabla 3:</b> Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Carga Emocional.	62
<b>Tabla 4:</b> Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Carga Física.	63
<b>Tabla 5:</b> Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Desempeño.	64
<b>Tabla 6:</b> Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Habilidades.	65
<b>Tabla 7:</b> Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Comportamiento.	66
<b>Tabla 8:</b> Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Metas y resultados.	67
<b>Tabla 9:</b> Pruebas de chi-cuadrado de la carga mental y el desempeño	68
<b>Tabla 10:</b> Correlaciones de la carga mental y el desempeño	69
<b>Tabla 11:</b> Pruebas de chi-cuadrado de la carga emocional y el desempeño	69
<b>Tabla 12:</b> Correlaciones de la carga emocional y el desempeño	70
<b>Tabla 13:</b> Pruebas de chi-cuadrado de la carga física y el desempeño	71
<b>Tabla 14:</b> Correlaciones de la carga mental y el desempeño	71
<b>Tabla 15:</b> Pruebas de chi-cuadrado de la carga laboral y el desempeño	72
<b>Tabla 16:</b> Correlaciones de la carga laboral y el desempeño	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Niveles de Carga laboral	60
<b>Figura 2:</b> Niveles de Carga Mental	61
<b>Figura 3:</b> Niveles de Carga Emocional.	62
<b>Figura 4:</b> Niveles de Carga Física.	63
<b>Figura 5:</b> Niveles de Desempeño	64
<b>Figura 6:</b> Niveles de Habilidades.	65
<b>Figura 7:</b> Niveles de Comportamiento.	66
<b>Figura 8:</b> Niveles de Metas y resultados.	67

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2.1.</b> Relación entre la carga de trabajo, las exigencias de la tarea y las características del individuo.....	12
<b>Ilustración 2.2.</b> Continuo de carga baja y carga alta.....	18
<b>Ilustración 2.3.</b> ¿Cómo puede dañar el trabajo?.....	30

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Determinar de qué manera la carga laboral influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017. El diseño de investigación fue no experimental transeccional - correlacional; el estadístico para verificar la hipótesis fue el Chi cuadrado y la correlación de Pearson. La muestra fue de 102 personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, a los cuales se le aplicó un cuestionario de 26 preguntas, encontrándose los siguientes resultados: Respecto a la hipótesis general, Existe correlación entre la carga laboral y el desempeño, se encontró que el grado de correlación es positiva alta con un 79.8% ( $r=0.798$ ) entre ambas variables.

**PALABRA CLAVES:** Carga laboral y Desempeño

## **ABSTRACT**

The general objective of this research was to: Determine which way the workload influences the performance of the administrative staff of the Provincial Municipality of Huaura, Year 2017. The research design was non-experimental transectional-correlation; the statistic to verify the hypothesis was the Chi square and the Pearson correlation. The sample was 102 administrative staff of the Provincial Municipality of Huaura, the following results were applied: Regarding the general hypothesis, There is a correlation between workload and performance, it was found that the degree of correlation is positive high with 79.8% ( $r = 0.798$ ) between both variables.

**Key Word:** Workload and Performance

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como tema central a la carga laboral, la cual se puede definir como el conjunto de exigencias físicas (posturas, esfuerzos manipulaciones) y no físicas (perceptivas, cognitivas, emocionales) comprendidas dentro de las condiciones de trabajo, y su relación con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas, una de ellas es el inadecuado mantenimiento de equipos y la escasez de materiales en la Municipalidad Provincial de Huaura. Otra causa es la inadecuada distribución de puestos de trabajo y la desactualización del Manuel de Organización de Funciones (MOF) y el Reglamento de organización y funciones (ROF).

Para conocer la situación problemática de la Municipalidad Provincial de Huaura, se realizó encuestas a la muestra poblacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura y se procesó la información mediante Statistical Package of Social Sciencies (SPSS versión 24) y Excel.

De ahí que el objetivo general de esta tesis fue el de determinar de qué manera la carga laboral influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017, a fin de que se pueda conocer los niveles de carga laboral que presentan los trabajadores y como afecta a su desempeño laboral y al logro de objetivos. De igual manera, presentar conclusiones y recomendaciones que puedan ser adoptadas en el ambiente laboral de la Municipalidad Provincial de Huaura.

Para cumplir con este propósito, la presente tesis se dividió en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I se realizó la descripción problemática, la formulación del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación de la presente tesis.

En el capítulo II se identificaron los antecedentes relacionados a la presente tesis, y se abordaron los aspectos teóricos relacionados a la carga laboral y el desempeño, sus definiciones, características, clases, entre otros.

En el capítulo III se describe la metodología, el tipo y diseño de la presente investigación, así como la población y muestra estudiada, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el capítulo IV se ofrece la discusión y la interpretación de los resultados.

Por último, en el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones de esta tesis.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Hoy en día, las altas cargas de trabajo, se han vuelto problemas muy comunes que enfrentan los trabajadores dentro de una empresa, y más si son empresas públicas como las municipalidades, ya sea por las continuas exigencias de los usuarios o por el mal diseño de puestos de trabajo. Esta carga laboral obliga al personal administrativo a vivir rutinas estresantes en su jornada laboral, acompañados de cansancio e insatisfacción profesional.

La carga laboral es un factor muy importante a la hora de medir el desempeño, ya que, según el nivel de esta, podremos ver cuán eficaz y eficiente es el personal administrativo al momento de desarrollar sus funciones. Si hablamos de carga laboral, nos estamos refiriendo al conjunto de requerimientos mentales, emocionales y físicos a los que está sometido el trabajador durante su jornada laboral. La carga laboral se ve condicionada por una serie de factores tales como: el tiempo de respuesta, la complejidad de la solicitud, el entorno laboral, la capacidad individual del trabajador, entre otros.

Es importante que se tenga un adecuado manejo de la carga laboral, el personal administrativo debe ser capaz de equilibrar su carga laboral y su vida personal, y que ninguno de estos dos aspectos sobrepase el límite del otro. En muchos casos, si no se tiene un adecuado manejo de la carga laboral, éste puede ocasionar riesgos a la salud, como el estrés, la baja autoestima, la fatiga, así como también dolores físicos y musculares.

En cuanto a la Municipalidad Provincial de Huaura, se observa que el personal administrativo tiene una sobrecarga laboral, ya que como sabemos, el alcance de la Municipalidad es a nivel local, es decir que satisface las necesidades de toda una comunidad y fomenta la participación de sus ciudadanos.

El personal administrativo no solo se ve enfrentados a una gran cantidad de solicitudes por resolver, sino que también se enfrenta a la presión por parte de sus superiores, y el poder cumplir con las expectativas, así como el tiempo en que deben ser resueltas cada solicitud. Lamentablemente, el constante fallo de máquinas y equipos genera un retraso en las respuestas de solicitudes y contribuye a la acumulación de tareas, generando consigo un fastidio entre el personal, que afecta su desempeño individual dentro de la organización, y por consiguiente la adecuada atención al ciudadano.

En ese efecto se observa las problemáticas siguientes: hay demasiada carga laboral por personal administrativo, no se respeta las horas laborales y no se pagan las horas extraordinarias, el personal administrativo laboran más de su jornada de trabajo permitida por tratar de resolver las solicitudes pendientes, afectando el tiempo que le deben dedicar a su vida personal y familiar, existen enfrentamiento de voluntades, se generan conflictos al saber quién es el responsable de cada tarea asignada y por qué no fue atendida en el momento oportuno, se observa que hay una comunicación no fluida entre el personal y se generan enfermedades profesionales como el estrés, la fatiga y la despersonalización.

De mantenerse la problemática descrita afectará el desempeño laboral del personal administrativo impidiendo el desarrollo de sus habilidades, influyendo en su comportamiento laboral y el no cumplimiento de metas y resultados. Por las razones expuestas, a continuación, se alcanza su respectiva formulación.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la carga laboral influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

a. ¿De qué manera la carga mental influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017?

- b. ¿De qué manera la carga emocional influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017?
- c. ¿De qué manera la carga física influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera la carga laboral influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Determinar de qué manera la carga mental influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017
- b. Determinar de qué manera la carga emocional influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017
- c. Determinar de qué manera la carga física influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017

### **1.4. Justificación de la Investigación**

#### **1.4.1. Justificación teórica**

El desarrollo de la presente investigación se justifica debido a que se recoge información importante y relevante sobre la influencia de la carga laboral en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, quienes desean mejorar su desempeño laboral y por consiguiente ofrecer un buen servicio a los usuarios.

#### **1.4.2. Justificación práctica**

Esta investigación se realiza por que existe la necesidad de mejorar el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura

#### **1.4.3. Justificación social**

Este trabajo tiene importancia en la sociedad porque va a contribuir a lograr la satisfacción de los ciudadanos al ser atendidos de manera eficiente por el del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. A nivel internacional**

Mejía C. (2016) en su trabajo de investigación titulado “Los riesgos psicosociales y el desempeño laboral en el área administrativa del IESS hospital de Latacunga, provincia de Cotopaxi” realizado en la ciudad de Latacunga - Ecuador. Su objetivo general fue: Determinar la incidencia de los riesgos psicosociales en el desempeño laboral. Su metodología fue cuantitativo. La población fue 40 personas pertenecientes al área administrativa. Su muestra fue poblacional. Concluyo en: a) Los Riesgos Psicosociales que se manifiestan en el personal administrativo como cambios físicos, carga mental, cambios sociales y conductuales con sus compañeros de trabajo, estrés y ansiedad, afectan directamente el desempeño laboral. b) Una de las causas más prominentes de la existencia de Riesgos Psicosociales son las deficientes relaciones interpersonales e inexistencia de canales de comunicación entre el personal administrativo. c) La evaluación que determina el desempeño del personal administrativo se ha visto disminuida por causa de factores Psicosociales y esta no se ha tomado en cuenta para realizar cambios pertinentes que beneficien al colaborador. d) Si se toma medidas de prevención de Riesgos Psicosociales como la creación de canales de comunicación, pausas activas o terapias de relajación podría mejorar el desempeño laboral. e) Existe una inequitativa asignación de funciones y la institución no se preocupa por la satisfacción laboral del personal administrativo. f) Existe desconocimiento del personal administrativo del I.E.S.S. hospital de Latacunga acerca de factores de Riesgos Psicosociales, y en la institución nunca antes se ha hecho una medición de los mismos

González M. (2014) en su trabajo de investigación titulado “Estrés y desempeño laboral en Serviteca Altense de Quetzaltenango” realizado en la ciudad Quetzaltenango – Guatemala. Su objetivo general fue: Establecer la relación que tiene el estrés con el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A. Su metodología fue: descriptiva. La población fue 50 trabajadores. La muestra

fue poblacional. Concluyó en: a) El estrés producido por diferentes factores dentro del ambiente laboral afecta el desempeño de los colaboradores de Serviteca Altense S.A., variando de un departamento a otro, pero de igual manera influye en los resultados; por lo que se acepta la hipótesis alterna de investigación la cual menciona que si existe una relación estadísticamente significativa con un nivel Alpha de 0.05 entre el estrés y el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A. b) De acuerdo a la investigación realizada la mayoría de los trabajadores del Serviteca Altense S.A. manifiestan niveles altos de estrés, donde se toma en cuenta la media arrojada por la prueba sobre estrés administrada la cual fue de 21.1 y de acuerdo a los estándares de la prueba donde la media normal debe ser de 16.3 y 14.7, es decir que los resultados que estén por encima de este manifiestan niveles altos de estrés y los que sean menores se consideran bajos. c) Se comprobó con un mínimo de significancia de 0.05, para determinar la relación el valor obtenido fue mayor a 0.28, por lo tanto, se estableció la existencia de una igualdad entre los resultados entre la prueba para medir estrés general y la prueba para medir el estrés socio laboral donde el resultado fue de 0.35 mayor al resultado esperado y que también el resultado de la Prueba para medir estrés general tiene relación con el resultado de la evaluación de desempeño. d) La investigación demostró que el estrés general y laboral genera en las organizaciones conflictos que producen una disminución de la productividad en el personal y por lo tanto problemas significativos en la misma. e) Por lo tanto, cuando existe un mal desempeño laboral de parte de los colaboradores uno de los factores que lo produce es el estrés negativo, donde se hace necesario estar alerta a los factores resultantes del problema y tomar en cuenta que un estrés bien manejado puede favorecer a la empresa con una mayor productividad.

Gómez M., Hincapié M & Salazar L. (2013) en su trabajo de investigación titulado “Estudio de carga laboral en la secretaría de planeación de la Alcaldía Municipio de Marinilla” realizado en la ciudad de Medellín. Su objetivo general fue identificar las necesidades de personal en cada una de las dependencias de la Secretaría de Planeación Municipal, por medio de un estudio técnico de cargas laborales. Su metodología fue descriptiva analítica. La población fue de 11 colaboradores de secretaría de planeación de la Alcaldía Municipio de Marinilla. Su muestra es poblacional. Concluyo en: a) La eficiencia en la realización de

cualquier tipo de trabajo está directamente relacionada con el cumplimiento de ciertas condiciones, entre las cuales se encuentran las competencias de quien realiza el trabajo, los medios tecnológicos, el uso adecuado del tiempo, la actualización y descripción de procedimientos, entre otros. b) Con la realización de la medición de cargas laborales en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Marinilla, no sólo se evidenció que existe sobrecarga laboral en los empleados, sino que además carece de algunos de los factores que deben existir para una adecuada realización del trabajo, como los son una adecuada descripción y actualización de procedimientos, los cuales no corresponden a las actuales y crecientes demandas de la comunidad, factor que ha ido en aumento con los cambios urbanísticos del municipio. c) Es claro que se han dejado de lado el análisis y aplicación de los manuales de perfiles y tareas de los cargos, lo que hace que las funciones no estén plenamente contenidas en el manual de funciones de cada cargo, conllevando esto a una subvaloración del número de funciones que una sola persona está realmente ejecutando. d) Si bien es cierto que las dependencias piden a gritos la contratación de personal, también es necesario reevaluar otras herramientas que ayuden a mejorar la productividad del trabajo, pues de nada servirá la inyección de personal si se sigue con una inadecuada planeación del trabajo y desconociendo herramientas claves como la capacitación, control del estrés y la adecuada toma de decisiones; pues es evidente que el problema de sobrecargas no es nuevo y se ha agravado por la ausencia de decisiones eficaces para erradicar las causas raíces de las problemáticas, la Administración Municipal ha permitido que se sigan atendiendo las necesidades de una comunidad en aumento con un número invariable de funcionarios que además no ha recibido ningún tipo de actualización tecnológica en sus áreas. e) A pesar de que el recurso económico es escaso, no es desmejorando las condiciones de vida laboral y el buen desarrollo de los proyectos, que se logra el mejoramiento de las finanzas públicas, pues los pesos ahorrados en salario nunca serán equivalentes a los que se pueden percibir logrando por ejemplo un mayor ingreso tributario, producto de tener al día las licencias de construcción y las actualizaciones catastrales, un claro ejemplo de lo que se tiene atrasado en las dependencias analizadas. F) Urge que la Administración Municipal de Marinilla, haga un análisis serio de la actual situación de dependencias claves para el desempeño de sus funciones; este estudio sirve como partida para este fin, pues no

se trata simplemente de crear nuevos cargos y contratar más personal, hay que ir más allá, y escudriñar todas las posibilidades que hagan que el personal que ingrese, no sólo contribuya al desatrazo de procesos sino también a mejorar y pensar proyectos; de tal manera que se abra el camino hacia la modernización y porque no hacia el logro de la anhelada productividad del trabajo, que es a lo que deben apuntar todas las Instituciones de carácter público y privado.

### **2.1.2. A nivel Nacional**

Hirota, L. y Pino, A. (2016) en su trabajo de investigación titulado “Metodología para diagnosticar el equilibrio entre la carga laboral y el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Administración de la Universidad Peruana Cayetano Heredia” realizado en la ciudad de Lima. Su objetivo general fue diagnosticar la relación entre la carga laboral y el desempeño de los colaboradores del nivel operativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Su metodología fue relacional, de tipo descriptivo de corte transversal. La población fue de 78 colaboradores de la Dirección General de Administración de la UPOCH. Su muestra fue poblacional. Concluyó en: a) La metodología desarrollada en el presente trabajo logró diagnosticar un desequilibrio en la carga laboral y determinar la relación entre dicha carga laboral y el desempeño de los colaboradores encuestados. b) Se ha identificado un desequilibrio en la carga laboral, donde para un grupo las exigencias del puesto sobrepasan las racionalmente aceptables y por lo general van acompañadas de un exceso de tareas no agradables y muchas veces acompañadas de falta de tiempo, y para otro grupo de colaboradores este desequilibrio les es indiferente. c) La inadecuada asignación de tareas y actividades son situaciones directamente relacionadas con otros procesos de la administración de personal como: reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo del personal. d) Existe un grupo de trabajadores que actualmente no han logrado tener un entorno de oportunidades para desarrollar su potencial. e) Para algunos colaboradores la carga laboral excesiva ha originado daño a su calidad de vida, su dedicación al trabajo está por encima de otros intereses y/o actividades familiares o personales, donde esta presión exige mucho del individuo tanto física como psicológicamente quedando anclado en una situación de agotamiento. f) Existe el riesgo latente de fuga de talentos debido a la inadecuada organización del trabajo acompañado de la falta de un plan de incentivos a los colaboradores. g) El

impacto del desequilibrio de la carga laboral significa una disminución de la competitividad al largo plazo para la universidad, con la posible disminución de la rentabilidad y pérdida de atención a las nuevas oportunidades teniendo en cuenta que nuestro PBI sigue mostrando un crecimiento. h) Resulta necesario diseñar e implementar una política de desarrollo laboral en la universidad que aborde las debilidades encontradas en la distribución de la carga laboral, orientada a reducir la brecha de conocimiento de cada colaborador. i) Se ha encontrado que un grupo determinado de colaboradores tienen como resultado en la evaluación de desempeño rango “promedio”, resultado que no permite a esta dirección atender las tareas con eficiencia, es decir; cuenta con trabajadores que no generan valor debido a que no han desarrollado su potencial al máximo, deteniendo el crecimiento institucional, por ello, se reduce la competitividad y liderazgo en el mercado. j) La metodología ha encontrado que en esta institución no se utiliza el desempeño laboral para asignar las tareas y actividades. Evidenciando un conflicto de rol relacionado entre lo que el colaborador espera del desempeño de su puesto laboral y lo que otros (compañeros, supervisores) esperan que desempeñe. k) Existen trabajadores con desempeño promedio que tienen una carga laboral excesiva, así mismo, existen colaboradores con un desempeño promedio alto y alto que también tienen carga excesiva y que por lo tanto existe una ruptura del equilibrio entre la carga laboral y el desempeño. Dicha ruptura está originando disminución de la competitividad y pérdidas económicas invalorable puesto que podrían generar la fuga de talentos.

Mino E. (2014) en su trabajo de investigación titulado “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadodres del Restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque” realizado en la ciudad de Chiclayo – Perú. Su objetivo general fue: Determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490del Departamento de Lambayeque. Su metodología fue cuantitativo descriptivo. La poblacion fue 2105 clientes del Restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Su muestra fue 559 clientes del Restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Concluyó en: a) Se determina que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas

Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1. b) La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente. c) Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Vilca, L. (2014) en su trabajo de investigación titulado “Influencia del estrés en el desempeño laboral de Pro Mujer Inc en los centros focales de Laykakota y Bellavista de la ciudad de Puno - Periodo 2014” realizado en la ciudad de Puno – Perú. Su objetivo general fue: Analizar la influencia del estrés en el desempeño laboral de los trabajadores de Pro Mujer Inc. en los centros focales de Laykakota y Bellavista de la ciudad de Puno, periodo 2014. Su metodología fue cuantitativo descriptivo. La población fue 16 trabajadores de Pro Mujer Inc. pertenecientes a la Sucursal Puno que incluye los Centros Focales de Laykakota y Bellavista. Su muestra fue poblacional. Concluyo en: a) En conclusión el estrés laboral es uno de los problemas de salud que en la actualidad afecta a Pro Mujer Inc., siendo una perturbación que afecta al trabajador cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para enfrentar a diferentes situaciones que pueden ser en menor y mayor grado, en base a ello y en base a la encuesta aplicada a los trabajadores de los centro focales de Laykakota y Bellavista de la ciudad de Puno, afirman que el estrés afecta significativamente su desempeño laboral, debido a los estresores laborales y extraorganizacionales. b) El nivel de estrés en los Centros Focales de Laykakota y Bellavista de Pro Mujer Inc. según la aplicación del test de Miller y Smith, el 62.50% de los trabajadores, presentan un nivel de estrés “Marcado”, la misma que se caracteriza por la disminución notable de la capacidad laboral, ya que sienten miedo, tensión, ocasionando el no cumpliendo de sus tareas con calidad y por ello en el deterioro del trabajo organizacional. c) El nivel de desempeño de los trabajadores de los centros focales de Laykakota y

Bellavista de Pro Mujer Inc., según la aplicación de la encuesta muestra que el 81.25 % de los trabajadores afirma que es deficiente debido a que no se cumple adecuadamente con las tareas establecidas, la calidad, planificación, trabajo en equipo, y la iniciativa lo cual no permite que se tenga un desempeño laboral eficiente que a la vez influye en el cumplimiento de los objetivos de la organización

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Sobre la carga laboral**

#### **a. Definición**

Para Parra (2013) la carga laboral es el conjunto de requerimientos mentales y físicos que se ve sometido un trabajador o una trabajadora para la realización de su tarea. También menciona que la carga de trabajo como factor de riesgo se va a estudiar en dos aspectos: la demanda de esfuerzo físico y las demandas mentales o psicológicas del trabajo. Como factores de riesgo, ambos aspectos pueden agravar o ayudar en la recuperación de enfermedades profesionales y enfermedades comunes no laborales. Cuando producen fatiga y malestares inespecíficos, aumentan el riesgo de accidentes; cuando se controlan adecuadamente, aumentan la productividad y la satisfacción con el trabajo.

De otro modo, Llana (2009) indica que la carga de trabajo es el conjunto de exigencias físicas (posturas, esfuerzos manipulaciones...) y no físicas (perceptivas, cognitivas...) de la tarea, comprendida dentro de las condiciones de trabajo, a las cuales un operador debe hacer frente para ser rentable sin superar sus límites y manteniendo los niveles de salud. Estas exigencias deben estar en relación con las competencias, capacidades y aptitudes del individuo y si no se dan equilibrio entre todas ellas pueden existir consecuencias negativas para el operador o para la organización.

Cortés (2007) define la carga de trabajo como "el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido la persona a lo largo de su jornada de trabajo". Considerando por consiguiente dos aspectos diferenciados: el aspecto psíquico, que da lugar a la carga mental y el aspecto físico, que da lugar a la carga física del trabajo.

Dicho autor también señala que actualmente, como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo, la relación proporcional entre los trabajos que exigen esfuerzos físicos y los trabajos que requieren una mayor carga mental se ha invertido.

Si bien son todavía numerosas las tareas que requieren de esfuerzos físicos importantes, pudiendo dar lugar a ciertas patologías. En íntima relación con la carga de trabajo se encuentra el concepto de fatiga, que tiene su origen en la carga de trabajo excesiva. La cual la podemos definir como "la disminución de la capacidad psicofísica del individuo; después de haber realizado un trabajo durante un tiempo determinado"

Obviamente, una carga que permita al trabajador su desarrollo personal físico e intelectual, será deseable. Más allá, la carga será no deseable y deberá reducirse. Esto se complica porque cada individuo tendrá unas características personales diferentes. Cuando las exigencias de la tarea y las características del individuo no se encuentren en completa armonía, nos encontraremos con una carga de trabajo negativa. (Rubio J, 2005)

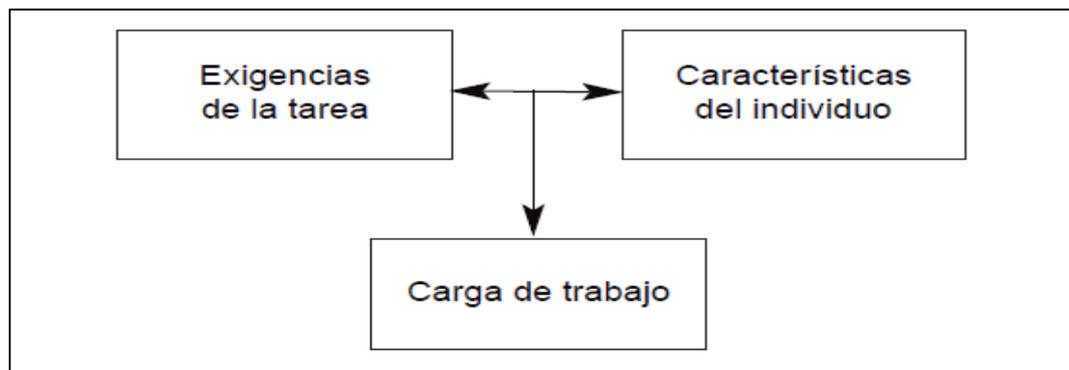


Ilustración 1 *Relación entre la carga de trabajo, las exigencias de la tarea y las características del individuo* por Rubio J. (2005), Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales

## **b. Tipos de carga laboral**

Cortéz (2007) indica que si el trabajo, de forma transitoria, nos exige demasiado o muy poco, podemos adaptarnos a él, pero si esta situación se repite de forma cotidiana, tanto en exceso (sobrecarga) como por defecto (infracarga), puede convertirse en fuente de estrés. Cuando las demandas del trabajo superan la capacidad del sujeto para responder a ellas, se habla de sobrecarga de trabajo, que puede ser:

- \* Sobrecarga cuantitativa: cuando la presión de tiempo es alto, es decir, cuando el trabajador no puede regular el ritmo y éste es elevado, cuando se debe realizar un gran volumen de trabajo en relación al tiempo disponible para hacerlo y/o cuando son numerosas las interrupciones que obligan a dejar momentáneamente las tareas y volver a ellas más tarde.
- \* Sobrecarga cualitativa: cuando la realización del trabajo exige demasiado de la persona que lo realiza y la desborda. Suele aparecer cuando se produce un cambio tecnológico y organizativo, cuando se promociona a una persona sin haber llevado a cabo las acciones de información y formación correspondientes o en trabajos en contacto con usuarios, público y/o clientes.

Cuando la realización de las tareas plantea pocas exigencias a la persona, se habla de infracarga de trabajo, y ésta puede ser:

- \* Infracarga cuantitativa: cuando la actividad (física y/o mental) de la tarea es escasa o se requiere la presencia del trabajador pero sus intervenciones son limitadas.
- \* Infracarga cualitativa: cuando el contenido del trabajo es escaso, es un trabajo poco creativo y su realización no permite tener iniciativa ni tomar decisiones.

## **c. Medición de la carga laboral**

La Oficina Internacional del Trabajo (1996) menciona que la medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento preestablecida. En efecto, la medición del trabajo, como su nombre lo indica, es el medio por el cual la dirección puede medir el tiempo que se invierte en ejecutar una operación o una serie de operaciones de tal forma que el tiempo improductivo se destaque y sea posible separarlo del tiempo productivo.

También indica que es preciso recorrer ocho etapas fundamentales para realizar un estudio del trabajo completo:

1. Seleccionar el trabajo o proceso que se ha de estudiar.
2. Registrar o recolectar todos los datos relevantes acerca de la tarea o proceso utilizando las técnicas más apropiadas (que explicaremos en la Segunda parte) y disponiendo los datos en la forma más cómoda para analizarlos.
3. Examinar los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad; el lugar donde se lleva a cabo; el orden en que se ejecuta; quién la ejecuta, y los medios empleados.
4. Establecer el método más económico, teniendo en cuenta todas las circunstancias y utilizando las diversas técnicas de gestión.
5. Evaluar los resultados obtenidos con el nuevo método en comparación con la cantidad de trabajo necesario y establecer un tiempo tipo.
6. Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente, y presentar dicho método, ya sea verbalmente o por escrito, a todas las personas a quienes concierne, utilizando demostraciones.
7. Implantar el nuevo método, formando a las personas interesadas, como práctica general aceptada con el tiempo fijado.
8. Controlar la aplicación de la nueva norma siguiendo los resultados obtenidos y comparándolos con los objetivos.

Gómez (2002) señala los siguientes métodos para el estudio del trabajo:

1. Método de los Estándares Subjetivos.

Más que una técnica, es un procedimiento, y puede ser útil para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas. Consiste en determinar el tiempo de una tarea con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas. Se le pide a las personas experimentadas en la realización de las tareas, que den un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar la tarea dentro de un caso normal, no teniendo en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente.

El tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6.$$

Donde:

T = Tiempo resultante.

T<sub>m</sub> = Tiempo mínimo asignado a la tarea.

T<sub>p</sub> = Tiempo promedio asignado a la tarea.

T<sub>M</sub> = Tiempo máximo asignado a la tarea.

2. Método de los Estándares Estadísticos.

Se establece el tiempo de la tarea sacando el promedio (media aritmética) de los tiempos de ella en períodos anteriores si son conocidos, y se le agrega el tiempo suplementario

3. Método del Cronometraje.

Este método es aplicable a trabajos bien definidos y repetitivos. Las tareas tienen que dividirse en elementos operativos u operaciones elementales fáciles de reconocer y de separar de los demás, en los que está muy claro su comienzo y terminación. Se mide con un cronómetro el tiempo que un empleado experimentado y trabajando a ritmo normal tarda en realizar cada elemento operativo u operación. En una Hoja de Análisis se anotan los tiempos cronometrados de cada elemento operativo, en cantidad suficiente (se recomienda hacer por lo menos 20 mediciones) para obtener un buen nivel de confianza y precisión. De los tiempos obtenidos se eliminan el mayor y el menor, y de los restantes se saca el promedio (media aritmética). A la suma de los promedios de cada uno de los elementos operativos de las tareas, se le agrega el 7% de tiempo suplementario y el resultado es el tiempo estándar asignado a la tarea. Este método tiene como ventaja la precisión, y como inconvenientes su costo elevado, repercusiones psicológicas y requiere personal con suficiente experiencia para su aplicación.

4. Cálculo de Tiempos sobre la base de Tablas de Movimientos, Estándares o Tiempos Normalizados.

Se basa en descomponer una tarea en movimientos o micromovimientos de manos, brazos o piernas etc., o combinación de los anteriores como: introducir un sobre en la máquina de escribir, consultar dirección, escribir dirección etc., y luego a cada movimiento asignarle un tiempo preestablecido y que está en

tablas que se consiguen en el mercado o son elaboradas en la misma empresa. La suma de los tiempos de todos los movimientos, más el tiempo suplementario por fatiga, ruido, temperatura etc., da el tiempo total de la tarea. Tiene como ventajas este método el de la precisión, y como inconvenientes el costo elevado, limitaciones en su aplicación y requiere personal especializado.

5. Método de la Filmación de los Trabajos.

En esta técnica se utiliza la filmación de los trabajos con cámaras especiales que permiten al personal experto cuantificar el tiempo de cada tarea. Esta técnica también es muy útil para el estudio de los métodos de trabajo. Como ventajas, este método tiene rapidez, precisión y costo reducido. Presenta inconvenientes de resistencia de los empleados y no aplicable a trabajos de tipo intelectual.

6. Método del Muestreo del Trabajo.

Esta técnica es también conocida como Método de Observaciones Instantáneas, Observaciones Aleatorias o Work Sampling. En este método, una persona realiza una serie de observaciones instantáneas en momentos escogidos en forma aleatoria o al azar, y registre en una Hoja de Análisis qué labor está realizando el empleado en ese momento. Con base en el análisis de todas las observaciones, obtiene el porcentaje de la jornada laboral que el empleado le dedica a realizar cada tarea. Luego ese porcentaje lo convierte en horas, y ese tiempo obtenido, agregándole el suplementario por ruido, fatiga o temperatura, es el tiempo estándar asignado a la tarea. .

7. Método del Autopunteo del Trabajo.

En este método el empleado va anotando en un formulario, previamente elaborado, la secuencia, hora de iniciación y terminación de todas las tareas que realiza a lo largo de su jornada laboral. Con base en el formulario, se establecen los tiempos de las diferentes tareas. Este método es aplicable para empleados con puestos de responsabilidad, y empleados que realizan trabajos muy variados o difíciles de cuantificar.

#### **d. Consecuencias**

##### Fatiga

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2015) indica que es la disminución de la capacidad física y mental de un individuo después de haber realizado un trabajo durante un periodo de tiempo determinado. Hay que distinguir entre fatiga muscular y fatiga mental.

- \* Fatiga muscular: fenómeno doloroso localizado en los músculos.
- \* Fatiga mental: sentido de disminución del deseo de trabajar, disminución de la satisfacción en el trabajo y aumento de la sensación de esfuerzo.

La fatiga puede aparecer tanto en una “sobrecarga de trabajo” como en una “infracarga de trabajo”.

También señala que los síntomas de la fatiga nerviosa se sienten no sólo durante el trabajo o al finalizarlo, sino que a veces perduran y podemos sentirlos incluso cuando nos levantamos (irritabilidad, depresión, falta de energía y de voluntad para trabajar, salud más frágil, dolores de cabeza, mareos, etc)

##### Estrés laboral

La Organización Mundial de la Salud (2004) menciona que el estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.

De igual manera, indica que el estrés es el resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a las que se enfrenta el individuo, por un lado, y sus conocimientos y capacidades, por otro. El estrés pone a prueba la capacidad del individuo para afrontar su actividad, y no sólo incluye situaciones en que la presión laboral excede la capacidad del trabajador para hacer frente a la misma, sino también los casos en que no se utilizan suficientemente sus conocimientos y capacidades, y esto supone un problema para el trabajador.

Tanto en el estrés ocasional como en el estrés crónico, tienen marcadas consecuencias en la salud, como resultado del agotamiento del organismo en su intento por dar respuesta a los problemas o amenazas al que se encuentra expuesto. (Mutual Baler, 2008)

Hans Selye (1946) citado en (Arnold & Randall, 2012) elaboró un modelo más complejo de la respuesta humana a los factores de estrés. El modelo se conoce como “síndrome de adaptación general” y consta de tres etapas:

1. Reacción de alarma, en la que una fase inicial de baja resistencia es seguida por una reacción contraria durante la cual los mecanismos de defensa de la persona se activan.
2. Resistencia, etapa de máxima adaptación; si se desarrolla con éxito, la persona regresa al equilibrio. Sin embargo, si el agente estresante continúa o el mecanismo de defensa no funciona, el individuo se dirigirá hacia la tercera etapa.
3. Agotamiento, etapa en la cual los mecanismos adaptativos colapsan.

(Ivancevich, Konospaske, & Matteson, 2006) explican que el nivel de estrés óptimo proporciona el mejor equilibrio de retos, responsabilidades y recompensa. Los posibles efectos negativos de la sobrecarga aumentan cuando lleva aparejada una capacidad baja para controlar las exigencias de trabajo. Las investigaciones señalan que cuando los individuos experimentan exigencias laborales elevadas con poco o nulo control sobre ellas, los cambios fisiológicos subsecuentes persisten incluso después de que los individuos abandonan el trabajo.

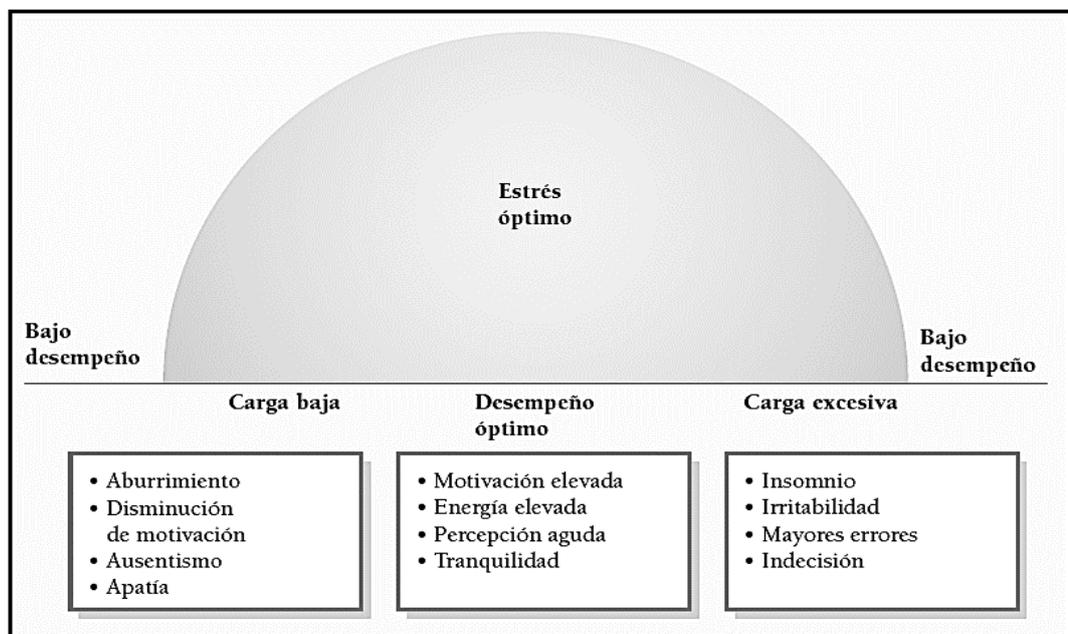


Ilustración 2. Continuo de carga baja y carga alta por Ivancevich, Konospaske, & Matteson (2006), Comportamiento Organizacional.

### Insatisfacción laboral

La Confederación Regional de Organizaciones empresariales de Murcia (2014) la define como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Expresa en qué medida las características del trabajo no se acomodan a los deseos, aspiraciones o necesidades del trabajador.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2015) menciona que la mejor manera para prevenir la insatisfacción laboral, es actuar sobre la organización del trabajo, equilibrando las posibilidades del desarrollo profesional, personal y social de los trabajadores y la productividad de la organización mediante:

- \* La jornada de trabajo: duración y flexibilidad
- \* El ritmo de trabajo: en función de los individuos.
- \* Responsabilidades e iniciativas: evitar la monotonía, posibilitar la aplicación de habilidades conocimientos, enriquecimiento de tareas, grupos semiautónomos.
- \* Comunicación: evitar ambientes ruidosos, aislamiento, posibilitar pausas.
- \* Tipo de jerarquía o estilo de mando: Favorecer la participación e implicación.
- \* Estabilidad en el empleo: evitar situaciones de incertidumbre y generar seguridad.
- \* Salario: Remuneración equitativa a los trabajos desarrollados e igual para los trabajadores.
- \* Rotación de puestos, ampliación de tareas.

### Acoso psicológico en el trabajo

(Mutua Baler, 2015) la define como la exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otras que actúan frente a aquellas desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud. Estas acciones y comportamientos de acoso psicológico en el trabajo pueden generar daños sobre la salud de los trabajadores, como en cualquier otra exposición a riesgos de origen laboral. Por otra parte, desestructuran el ambiente de trabajo; por ello, el acoso psicológico en el trabajo tiene un alto potencial de dañar también la salud colectiva, puesto que impacta negativamente sobre la productividad y genera una degradación del clima laboral

### Síndrome Burnout

El síndrome de “estar quemado en el trabajo” es una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con frecuencia en los profesionales de la salud y, en general, en profesionales de organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con clientes. (Mutua Baler, 2015)

El agotamiento emocional hace referencia al cansancio emocional que producen las tareas propias del trabajo, la despersonalización al tratamiento distanciadador que se aplica a las personas que se tiene que atender y la baja realización personal recoge la baja autoestima profesional que acompaña al ejercicio de la propia profesión. Burnout es la consecuencia de un estrés crónico laboral. Se diferencia del estrés como riesgo psicosocial por sus efectos en el agotamiento emocional, más que en el físico, y su consiguiente pérdida de motivación personal. (Confederacion de Empresarios de Málaga, 2013)

### Inseguridad Contractual

La Confederacion de Empresarios de Málaga (2013) señala que la inseguridad laboral podría definirse como una preocupación general acerca de la existencia del trabajo en el futuro, y también como una amenaza percibida de características de trabajo diferentes, tales como la posición dentro de una organización o las oportunidades de carrera. Cuatro son los aspectos que se pueden diferenciar en la seguridad contractual:

- \* el bajo nivel de certeza sobre la continuidad del contrato,
- \* el bajo nivel de control sobre el número de horas de trabajo y sobre las condiciones del mismo,
- \* el bajo nivel de protección social (desempleo o discriminación),
- \* el bajo nivel de control sobre la paga o el salario.

#### **e. Dimensiones:**

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2002) menciona que las dimensiones de la carga laboral son las siguientes:

##### 1. Carga mental

Dicho Instituto la define como “el conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo”

La carga mental viene determinada principalmente por la cantidad de información que debe tratarse, el tiempo de que se dispone y la importancia de las decisiones. En la carga de trabajo mental intervienen además aspectos afectivos, los cuales pueden correlacionarse con otros conceptos: autonomía, motivación, frustración, inseguridad, etc (Mondeli, Gregori, & Barrau , 1994)

Las nuevas formas de organización del trabajo y las nuevas tecnologías han ido reduciendo la actividad física en el trabajo, y aumentando la actividad mental con el consiguiente aumento de la importancia de la carga mental en la evaluación de los puestos de trabajo. Por otro lado, aunque las exigencias mentales de una tarea se mantengan constantes, no será lo mismo realizarlas en ambientes laborales distintos. Así, aunque las exigencias sean bajas, y la persona esté muy preparada, si el ambiente es muy hostil, por ejemplo, por temperatura, ruido, falta de iluminación, etc., y/o la configuración geométrica del puesto es incómoda, y/o el clima laboral duro e inadecuado, entonces la carga mental puede ser elevada. (Rubio, 2005)

##### Características de la carga mental

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2002) indica que la carga mental presenta una serie de características o aspectos fundamentales, que es necesario tener en cuenta, puesto que definen y dan idea de la complejidad de este concepto. Estos aspectos son los siguientes:

- \* En primer lugar, las funciones cognitivas no pueden ser analizadas sólo desde un punto de vista cuantitativo, sino que hay que tener en cuenta además aspectos cualitativos. En el estudio de la carga mental es necesario prestar atención a los

aspectos cuantitativos, relacionados con la cantidad de información que la persona tiene que tratar en su puesto de trabajo, pero también hay que considerar los aspectos cualitativos, la complejidad de la tarea a realizar. En este sentido podemos hablar de dos “tipos” de carga mental: la carga mental cuantitativa y la carga mental cualitativa.

- \* En segundo lugar, hay que tener en cuenta que la actividad mental puede dar lugar, no sólo a situaciones de carga por exceso, sino también por defecto. En función de esto, podemos hablar de sobrecarga mental y de subcarga mental. Tanto la sobrecarga como la subcarga mental pueden tener efectos negativos sobre los trabajadores.

#### Métodos para la valoración de la carga mental

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2002) indica que estos métodos, se centran principalmente en si el trabajo exige un nivel de atención elevado y si esta atención debe mantenerse a lo largo de la jornada laboral. Además, tienen en cuenta otros factores que, aunque directamente no sean causa de carga mental, pueden influir en la misma, como, por ejemplo, el ritmo de trabajo, o las repercusiones de los errores. Dos de los métodos más conocidos son el método L.E.S.T. y el método R.N.U.R. o de Perfil del Puesto.

##### a. Método L.E.S.T.

Este método, desarrollado por el Laboratorio de Economía y Sociología del Trabajo (Francia), evalúa la carga mental a partir de cuatro indicadores:

- \* **Apremio de tiempo:** para los trabajos repetitivos, el apremio de tiempo surge de la necesidad del trabajador de seguir una cadencia o ritmo impuesto. Para los trabajos no repetitivos, el apremio puede resultar de la exigencia de lograr unos ciertos objetivos de rendimiento en un tiempo determinado. El apremio de tiempo se valora a través de factores como el modo de remuneración (fijo, con prima, etc.), el tiempo necesario para entrar en ritmo, el grado de flexibilidad de la cadena, la existencia de pausas, y la posibilidad de ausentarse del puesto fuera de los tiempos de pausa previstos.
- \* **Complejidad – rapidez:** hace referencia al esfuerzo de memorización que se exige al trabajador o al número de elecciones que debe efectuar, en relación con la velocidad con que debe dar una respuesta. El esfuerzo de memorización es

más grande cuanto mayor sea el número de operaciones diferentes a realizar (elecciones rutinarias o conscientes), pero, además, para un mismo número de operaciones, la carga mental crece cuando aumenta la velocidad impuesta para efectuar las diversas operaciones.

- \* Atención: determinada por el nivel de concentración requerido para realizar una tarea y por la continuidad de ese esfuerzo. Para los trabajos simples, el esfuerzo de atención viene dado por el nivel de atención perceptiva (grado de esfuerzo necesario para permanecer consciente y percibir las informaciones), la posibilidad de hablar durante el trabajo, y el riesgo de accidente o de deterioro del material o del producto.
- \* Minuciosidad: se considera como una forma especial de atención en trabajos de precisión, en los que el trabajador debe manipular objetos muy pequeños u observar detalles muy exactos (por ejemplo, ejecución de trabajos de precisión o detección de defectos poco perceptibles).

b. Método R.N.U.R. o método de perfil del puesto

Este método, desarrollado por la empresa RENAULT, en lugar de hablar de Carga Mental utiliza el término “Carga Nerviosa”, que define como las exigencias del Sistema Nervioso Central durante la realización de una tarea, y que viene determinado por dos criterios:

- \* Operaciones mentales: entendidas como acciones no automatizadas en las que el trabajador elige conscientemente la respuesta.
- \* Nivel de atención: hace referencia fundamentalmente a tareas automatizadas, y tiene en cuenta aspectos como la duración de la atención, la precisión del trabajo y las incidencias (trabajo en cadena, duración del ciclo)

2. Carga emocional

El trabajo emocional se ha definido como el autocontrol de las emociones positivas y negativas, especialmente de estas últimas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional en el desempeño de su puesto y que tienen como objetivo asegurar la satisfacción del cliente y la consecución de objetivos organizacionales (Martínez Iñigo, 2001).

El estudio del Trabajo Emocional está cobrando cada vez más importancia para evaluar la eficacia organizacional y el bienestar subjetivo del trabajador y parece ser que aquellas profesiones más afectadas por el trabajo emocional presentan mayores niveles de estrés que aquellas con trabajo emocional menor (Miller., 2005).

(Zambrano, 2011) menciona que las reacciones ante el trabajo emocional pueden tener dos consecuencias:

- \* Primera, es nociva para la persona que las tiene. Puede producir tensión psicológica que afecte la vida personal y hacer desagradable e indiferente la vida de trabajo.
- \* Segunda, la reacción emocional negativa experimentada por el empleado llega hasta el cliente, contaminando la calidad de los momentos de verdad. Un empleado que se sienta apático, alejado, emocionalmente hostil o postrado y sin interés alguno por su trabajo, transmitirá esos sentimientos al cliente y creará una impresión negativa de él y de la empresa.

Hochschild (2003) citado en (Gracia & Martínez, 2004) menciona que siendo consciente de que estas características pueden atribuirse a todos aquellos trabajos en los que la presencia del cliente o del paciente se produce la mayor parte del tiempo, define el concepto de trabajo emocional como el control de los sentimientos para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente, y para que el Trabajo Emocional no sea confundido con otros términos, establece una serie de características:

- \* Ocurre en interacciones cara a cara o voz a voz
- \* Las emociones son mostradas para influir en las emociones, actitudes y conductas de las personas.
- \* Se produce en aquellos trabajos relacionados con personas, es decir en el sector servicios.
- \* Es una tarea secundaria que la mayoría de las veces sirve para facilitar el trabajo.
- \* Toda interacción social sigue ciertas reglas, para cada situación existen emociones más apropiadas.

El sector servicios, se caracteriza porque, durante la mayor parte de la jornada laboral, los empleados permanecen en contacto directo con el cliente, paciente o usuario y, así, durante su jornada, no realizará únicamente tareas físicas o mentales, sino que también deberán expresar emociones durante las interacciones que realizan con los receptores del servicio. Estos empleados deben, por tanto, controlar sus emociones durante sus interacciones sociales en el trabajo: la emoción no será una reacción natural del empleado sino una parte más del trabajo exigido. (Cano, 2012)

Cortés (2007) aconseja que para prevenir la fatiga mental podemos adoptar alguna de las siguientes medidas basadas en la actuación sobre los factores que la motivan:

- \* Facilitar el proceso de percepción e interpretación, comprendiendo la actuación sobre mandos y señales (visuales, auditivas).
- \* Facilitar la respuesta, comprendiendo el diseño del puesto de trabajo, de los controles y su distribución.
- \* Organizar el trabajo, con el fin de reducir la aparición de la fatiga y la recuperación de la persona (ritmos de trabajo, pausas, rotación de puestos, mayor participación del trabajador, etc.).
- \* Mejora del medioambiente laboral, (iluminación, ruido, temperatura, etc.).
- \* Programas de formación e información.

### 3. Carga física

La carga física de trabajo es el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de la jornada laboral. Supone la realización de esfuerzos. Todo trabajo físico requiere el consumo de energía tanto mayor sea el esfuerzo solicitado. Al consumo de energía como consecuencia del trabajo se le denomina metabolismo de trabajo. Respecto al consumo de energía admisible para una actividad física profesional y repetida durante años el metabolismo de trabajo debe ser de 2000-2500 Kcal./día. Si se supera ese valor el trabajo se considera pesado. (Broncano, 2015)

Cortés (2007) señala que para evaluar la carga física se parte del consumo energético que la actividad conlleva. Pudiendo utilizarse los métodos contenidos en

la Norma ISO-8996 «Ergonomía. Determinación de la producción de calor metabólico», que los agrupa en tres categorías, de menor a mayor precisión.

- \* Nivel I: se basa en la estimación del consumo energético a partir del tipo de actividad realizada o en función de la profesión. Su precisión es escasa y no requiere de estudio de puestos de trabajo, sólo la información sobre la máquina utilizada y la organización del trabajo.
- \* Nivel II: se basa en la estimación del consumo energético a partir de tablas de valores estándares que se aplican después del estudio del puesto de trabajo y su descomposición en tareas elementales. La precisión del método es del 15%.
- \* Nivel III: se basa en la determinación del consumo energético a partir de mediciones directas o indirectas realizadas sobre el individuo (consumo de oxígeno o frecuencia cardíaca). Estos métodos, si bien son muy precisos (precisión 5%), presentan ciertos inconvenientes tales como interferencia con las tareas habituales o instrumental complicado.

Dicho autor también indica que la consecuencia de la carga de trabajo excesiva da lugar a la fatiga. La cual viene condicionada por la superación de unos máximos de consumo de energía y por el tipo de trabajo muscular que el hombre realiza. Pudiendo definir la fatiga muscular como "la disminución de la capacidad física del individuo, después de haber realizado un trabajo, durante un tiempo determinado". Como consecuencia de ello el trabajador baja el ritmo de actividad, acusa cansancio, los movimientos se hacen más torpes e inseguros, eleva el ritmo cardíaco, padece dolores o lesiones, etc.; lo que se traduce en un aumento del riesgo de accidentes, una disminución de la productividad y un aumento de la insatisfacción, o en casos particulares, lesiones dorsolumbares (lumbalgias) como consecuencia de sobreesfuerzos o posturas forzadas y microtraumatismos repetitivos - MTR (síndrome del túnel carpiano, tendinitis, etc.) como consecuencia de trabajos repetitivos, de aplicación de cargas excesivas y del mantenimiento de posturas forzadas.

(Broncano, 2015) asegura que los problemas aparecen cuando se le exige a las personas que permanezcan en una misma postura durante un tiempo excesivo, en malas posturas o que realicen movimientos y fuerzas más allá de sus capacidades.

Para prevenir la fatiga y la aparición de problemas musculoesqueléticos derivados del esfuerzo físico, se deben adoptar medidas de control sobre:

- \* Tiempo de exposición: Promover esquemas de pausas y rotación a tareas que aumenten la variedad y el dinamismo de posturas, fuerzas y movimientos.
- \* Postura: Promover variedad de posturas y movimientos.
- \* Movimientos en forma repetitiva: Cualquier parte del cuerpo que se hace trabajar muchas veces en cortos períodos de tiempo, se daña por la falta de reposo adecuado entre un movimiento y otro.
- \* Exigencia de fuerzas excesivas: Cada grupo muscular se encuentra capacitado para realizar fuerzas dentro de un cierto rango; se debe promover el uso de equipos de apoyo.
- \* Forma de realización de las fuerzas: La capacidad de una zona muscular para realizar una fuerza también depende de la postura en que se realice dicha fuerza: mientras más mala es la postura, más disminuye la capacidad de realizar fuerzas; se debe entrenar a las personas en la realización de esfuerzos físicos.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2015) indica que todo tipo de trabajo requiere por parte del trabajador un consumo de energía tanto mayor cuanto mayor sea el esfuerzo solicitado. La realización de un trabajo muscular implica el poner en acción una serie de músculos que aportan la fuerza necesaria; según la forma en que se produzcan las contracciones de estos músculos el trabajo desarrollado se puede considerar como estático o dinámico.

- \* El trabajo muscular se denomina estático cuando la contracción de los músculos es continua y se mantiene durante un cierto período de tiempo.
- \* El trabajo dinámico, por el contrario, produce una sucesión periódica de tensiones y relajamientos de los músculos activos, todas ellas de corta duración.

<b>Zona corporal</b>	<b>Riesgos del trabajo</b>	<b>Lesiones</b>
<b>Espalda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manipulación de cargas.</li> <li>■ Posición mantenida (de pie o sentada).</li> <li>■ Traslado de piezas torciéndose en una silla que no gira.</li> <li>■ Tronco hacia delante de pie o sentado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hernia discal.</li> <li><input type="checkbox"/> Lumbalgias.</li> <li><input type="checkbox"/> Ciática.</li> <li><input type="checkbox"/> Dolor muscular.</li> <li><input type="checkbox"/> Protusión discal.</li> <li><input type="checkbox"/> Distensión muscular.</li> <li><input type="checkbox"/> Lesiones discales.</li> </ul>
<b>Cuello</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flexión o extensión constante mirando al plano de trabajo (cabeza inclinada o extendida).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dolor.</li> <li><input type="checkbox"/> Espasmo muscular.</li> <li><input type="checkbox"/> Lesiones discales.</li> </ul>
<b>Hombros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trasladar/manipular cargas por encima de la cintura.</li> <li>■ Brazos extendidos hacia delante, en alto o hacia los lados.</li> <li>■ Codos levantados hacia los lados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tendinitis.</li> <li><input type="checkbox"/> Periartritis.</li> <li><input type="checkbox"/> Bursitis.</li> </ul>
<b>Codos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajos repetitivos de rotación de manos o de flexión/extensión de la muñeca.</li> <li>■ Sujeción de objetos por un mango.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> «Codo de tenis».</li> </ul>
<b>Manos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Giro o flexión repetidos de muñecas. Trabajar con la muñeca doblada.</li> <li>■ Presión manual (hacer fuerza con las manos).</li> <li>■ Manipulación de cargas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Síndrome del túnel carpiano.</li> <li><input type="checkbox"/> Tendinitis.</li> <li><input type="checkbox"/> Entumecimiento.</li> <li><input type="checkbox"/> Distensión.</li> </ul>
<b>Piernas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Posición sentada constante.</li> <li>■ De pie constantemente.</li> <li>■ Mal diseño de sillas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hemorroides.</li> <li><input type="checkbox"/> Ciática.</li> <li><input type="checkbox"/> Varices.</li> <li><input type="checkbox"/> Pies entumecidos.</li> </ul>

Ilustración 2. *¿Cómo puede dañar el trabajo?* Por Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2013), La prevención de riesgos en los lugares de trabajo

El Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2013) señala que en general, se debe seguir el principio de ajustar el trabajo a las personas y no a la inversa. Para ello se suele recurrir a la combinación de algunas de las siguientes acciones o medidas preventivas:

- \* Medidas basadas en el diseño de los puestos de trabajo: se trata de acciones destinadas a mejorar los espacios o lugares de trabajo, los métodos de trabajo o las herramientas y maquinaria utilizadas en la realización del mismo aplicando los principios básicos de la ergonomía.
- \* Medidas basadas en cambios en la organización del trabajo: ritmos de trabajo, descansos y pausas, sistemas de pago, supervisión e instrucciones, trabajo en equipo, sistemas de rotación, cambios en la secuencia de realización de las operaciones, etc. Estas medidas pueden reducir tanto la carga física como psíquica y deben ser tenidas en cuenta en cualquier tipo de intervención preventiva junto a las relativas al diseño.
- \* Medidas dirigidas a la mejora de los métodos de trabajo. La información sobre los riesgos y la formación de los trabajadores sobre la forma correcta de realizar las tareas para prevenir las lesiones músculo-esqueléticas es otro elemento a tener en cuenta. La formación y el entrenamiento son necesarios pero insuficientes por sí solos para solucionar los problemas derivados de una mala organización del trabajo o el diseño incorrecto de los espacios o herramientas de trabajo.

### **2.2.2. Sobre el desempeño**

#### **a. Definición**

Franklin & Krieger (2011) señalan que el desempeño es el comportamiento que

presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Chiavenato (2000) menciona que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos

De igual manera, Arnold & Randall (2012) indican que es un comportamiento individual que es voluntario, no reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas y que, en conjunto, promueve el funcionamiento eficiente de la organización

Franklin & Krieger (2011) también mencionan que la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos. En un nivel más profundo, lo que se busca con esta evaluación es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales, y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles

Alles (2005) indica que el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir o supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

#### **b. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. (Chiavenato, 2007)

Uno de los contextos más importantes para la evaluación del desempeño es la valoración del empleado. La evaluación del desempeño sirve para captar la información acerca de qué tan bien cumple un individuo con los requerimientos de su función, para así determinar las mejores estrategias de mantenimiento o mejora del desempeño. (Arnold & Randall, 2012)

### **c. Importancia**

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- \* **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- \* **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- \* **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- \* **Potencial de desarrollo.** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- \* **Asesoría.** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

- \* Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- \* Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

De la misma forma, Franklin & Krieger (2011) indican que las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- \* Determinar el nivel de competencia de los trabajadores.
- \* Determinar el sistema de capacitaciones adecuado para los trabajadores.
- \* La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.
- \* Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- \* Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

Dichos autores también afirman que la evaluación de desempeño puede ser realizada por:

- \* Los compañeros de trabajo: cada uno de los integrantes de un grupo evalúa el desempeño de los demás.
- \* Un superior.
- \* Uno mismo (autoevaluación): cada empleado es responsable de evaluar su propio trabajo y rendimiento.

Otro punto que mencionan es que es preciso que la evaluación de desempeño siempre tome en consideración el perfil del puesto, esto es, que evalúe la conducta del empleado en función de lo que se espera de él. En otras palabras, debe medir la relación de la persona con la manera de realizar su trabajo, y analizar si está cumpliendo con lo que se espera de ella. Para llevar adelante la evaluación es necesario:

- \* Contar con una herramienta de evaluación apropiada (en la mayoría de los casos se trata de cuestionarios, mismos que deben incluir instructivos).
- \* Capacitar con anticipación a los evaluadores respecto de los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor, y las técnicas que usarán, todo esto con el propósito de que realicen una valoración justa y objetiva de los empleados, pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación.
- \* Definir las características del puesto a evaluar, ya que tanto el evaluador como el evaluado deben tener claros los conceptos que se tomarán como base de la evaluación

#### **d. Propósitos**

Para (Robbins & Judge, 2009) la evaluación del desempeño tiene varios propósitos:

- \* Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.
- \* Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.
- \* Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

Dichos autores también indican que cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es valiosa. No obstante, su importancia para nosotros depende del punto de vista que tengamos. Son varias las que claramente tienen relevancia para las decisiones de administración de los recursos humanos, pero nuestro interés está en el comportamiento organizacional, por lo que debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

Alles (2015) menciona que el análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

- \* Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezcan.
- \* Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al periodo final de evaluación -generalmente un año- es aconsejable establecer con cierta periodicidad por ejemplo cada tres meses, una reunión de progreso, donde se reluce un balance de lo actuado en el ejercicio en curso y el avance en la consecución de los objetivos
- \* Al concluir el periodo, una reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias, será evaluado por los dos jefes, si el empleado es transferido durante el año de área, de plaza o ciudad, deberá segmentarse el periodo y ser igualmente evaluado por los diferentes jefes.

Por otro parte (Newstrom, 2011) indica que con el fin de sobrevivir en un ambiente global tan competitivo, las organizaciones requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Muchas empresas aplican algún tipo de sistemas de planeación y control orientados a resultados. La administración por objetivos (APO) es un proceso cíclico que suele constar de cuatro pasos para alcanzar el desempeño deseado:

1. Establecimiento de objetivos: determinación conjunta entre el jefe y el empleado de niveles adecuados de desempeño para el empleado, en el contexto de metas y recursos unitarios globales. A menudo, estos objetivos se fijan para el siguiente año.
2. Planeación de la acción: planeación participativa o incluso independiente por parte del empleado respecto de cómo alcanzar tales objetivos. Es inapreciable otorgar cierta autonomía a los empleados; por tanto, es más probable que utilicen su ingenio, además de que se sentirán más comprometidos con el éxito del plan.
3. Revisiones periódicas: evaluación conjunta del avance de los objetivos por el jefe y el empleado, de manera informal y algunas veces espontánea.

4. Evaluación anual: evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado, junto con una renovación del ciclo de planeación. Algunos sistemas de APO también encadenan las recompensas a los empleados al nivel de resultados alcanzado mediante una evaluación de desempeño.

**e. El individuo en la organización**

(Ivancevich, Konospaske, & Matteson, 2006) señalan que el desempeño individual es el fundamento del desempeño de la organización. Por tanto, entender el comportamiento individual es básico para una administración eficaz:

1. Características individuales

Debido a que el desempeño organizacional depende del desempeño individual, los gerentes deben tener más que algunos conocimientos de lo que determina el desempeño individual. La psicología social y la psicología en general aportan muchos conocimientos importantes sobre las relaciones entre actitudes, percepciones, emociones, personalidad, valores y desempeño individual. Los gerentes no pueden ignorar la necesidad de obtener y aplicar los conocimientos de las características individuales de sus subordinados y de ellos mismos.

2. Motivación individual

La motivación y la capacidad para trabajar interactúan y determinan el desempeño. La teoría de la motivación explica y pronostica cómo se estimula, inicia, sostiene y detiene el comportamiento de los individuos. No todos los gerentes y científicos conductuales coinciden en lo que es la “mejor” teoría de la motivación. De hecho, la motivación es tan compleja que sería imposible obtener una teoría que abarcara todas las formas en que ocurre. Sin embargo, los gerentes aún deben tratar de entenderla. Deben conocer la motivación porque les interesa el desempeño.

3. Recompensas

Una de las influencias más fuertes en el desempeño individual es el sistema de recompensas de una organización. La administración puede emplear recompensas (o castigos) para aumentar el desempeño de los empleados actuales. Con recompensas, la administración también puede atraer a empleados especializados para que se unan a la organización. El desempeño del trabajo o el trabajo mismo puede ofrecer a los empleados recompensas,

sobre todo si el desempeño laboral genera una sensación de responsabilidad personal, autonomía e importancia.

**f. ¿Qué evaluamos?**

(Robbins & Judge, 2009) refieren que los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características.

- \* Resultados de la tarea individual. Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado.
- \* Comportamientos. En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros.
- \* El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales. Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos por que son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado.

**g. La retroalimentación durante el ciclo dedesempeño**

(López, 2001) señalan que después de haber establecido objetivos que orientan al empleado en su trabajo hacia las metas generales de la organización y del programa y con una descripción del puesto que identifica las obligaciones más importantes de su cargo, el empleado está equipado con dos de las herramientas más importantes para enfocar su trabajo. Sin embargo, las responsabilidades del supervisor incluyen proporcionar retroalimentación al empleado a lo largo del año:

- \* Evaluar la necesidad de capacitación o herramientas para cumplir con los objetivos/el trabajo,
- \* Alentar y elogiar cuando se logran los objetivos
- \* Identificar problemas relacionados con el desempeño que puedan surgir durante el año.

También indica que es importante que los empleados sientan que tienen acceso a los supervisores y que pueden discutir con ellos temas de trabajo y cambios o problemas que deben ser considerados. Además, los supervisores deben estar enterados del progreso en el cumplimiento de los objetivos así como de cualquier dificultad que pueda surgir relacionada con el desempeño para ocuparse de ella oportunamente.

Si bien las medidas apropiadas dependen de cada situación individual, algunas medidas generales se aplican a todas las situaciones:

- \* Identificar cuál es la causa de la situación;
- \* Ser directo y específico al proporcionar retroalimentación así el empleado entiende claramente a qué debe prestarle atención y cómo;
- \* Trabajar con el empleado, según sea apropiado, para elaborar un plan y un cronograma para mejorar el desempeño.

#### **h. Responsabilidades en la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2007) refiere que de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de

recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

- \* El gerente: En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación.
- \* La propia persona: En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.
- \* El individuo y el gerente: Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño.
- \* El equipo de trabajo: En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.
- \* El área de recursos humanos: En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.
- \* La comisión de evaluación: En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas.

#### **i. Tipos de evaluación de desempeño**

Henderson (2014) menciona que una evaluación del desempeño, o revisión de desempeño, es una interacción formal entre un empleado y su supervisor. Es aquí cuando el desempeño del empleado se evalúa y discute completamente a detalle, con el supervisor comunicando las fortalezas y debilidades observadas en el empleado y también identificando las oportunidades de desarrollarse profesionalmente. El autor

indica que hay diferentes tipos de evaluación de desempeño y los menciona a continuación:

1. **Retroalimentación de 360 grados:** Un método de evaluación de desempeño común es la retroalimentación de 360 grados. En este escenario, quien conduce la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo. Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo del empleado y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador. Medir áreas de subjetividad, tal como habilidades de liderazgo y personalidad, le permite al empleador manejar el desarrollo de un empleado.
2. **Manejo por objetivos:** El manejo por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) es otro método moderno de evaluación del desempeño. Esta técnica fue promovida por primera vez en la década de 1950 por el teórico de manejo Peter Drucker. El MBO requiere que un supervisor y un empleado estén de acuerdo sobre los objetivos específicos y obtenibles con una fecha límite establecida. Por ejemplo, un supervisor de ventas puede requerir incrementar sus ganancias un 25% dentro de tres meses. Con esta técnica, el éxito o la falla son fácilmente unidos.
3. **Escala de calificación:** Un tipo alternativo de evaluación del desempeño es la escala de calificación. Esta metodología requiere que el empleado desarrolle un sistema de calificación a profundidad similar a la forma en que los estudiantes son evaluados en la escuela. Esta escala, se utiliza entonces para evaluar el éxito del empleado dentro de una variedad de áreas, tales como establecimiento de habilidades técnicas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación. Existe regularmente una calificación mínima que puede obtener el empleado para que la evaluación del desempeño sea considerada un éxito. Este método es visto por algunos teóricos de manejo como una forma equitativa de medir el desempeño individual

**j. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2007) menciona que cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y

largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### Beneficios para el gerente

- \* Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- \* Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- \* Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### Beneficios para el subordinado

- \* Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- \* Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, etc.).
- \* Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

#### Beneficios para la organización

- \* Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- \* Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- \* Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Dicho autor también señala que los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son:

- \* Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa sanciona el desempeño anterior.
- \* Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- \* Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
- \* Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
- \* Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie

**k. Sugerencias para mejorar la evaluación del desempeño**

Ivancevich, Konospaske, & Matteson (2006) ofrecen las siguientes sugerencias para mejorar la efectividad de prácticamente cualquier sistema de evaluación:

- \* Cuanto mayor sea la participación del empleado en el proceso de evaluación, mayor será la satisfacción que tenga con el sistema.
- \* Establecer metas de desempeño específicas genera un mejoramiento mayor del desempeño que las discusiones sobre metas más generales.
- \* Evaluar el desempeño de los subordinados es una parte importante de la labor de un supervisor; deben recibir capacitación en el proceso y evaluar la eficacia con que cumplen esta parte de sus propias responsabilidades laborales.
- \* La evaluación sistemática del desempeño no sirve de mucho si los resultados no se comunican a los empleados.
- \* La retroalimentación durante la evaluación del desempeño no debe enfocarse exclusivamente en los ámbitos problemáticos; el buen desempeño debe reconocerse y reforzarse activamente.

De igual manera (Robbins & Judge, 2009) mencionan las siguientes sugerencias para mejorar la evaluación del desempeño de los empleados:

1. Uso de evaluadores múltiples. A medida que aumenta el número de evaluadores, la probabilidad de recabar una información más exacta se incrementa. Si el error de quien califica tiende a seguir una curva normal, un

aumento del número de evaluadores tenderá a hacer que la mayoría se encuentre alrededor de la media. Es frecuente que se vean evaluadores múltiples en competencias deportivas tales como el buceo y la gimnasia. Un conjunto de evaluadores califica cierto desempeño, se eliminan las calificaciones más alta y más baja, y la evaluación final se hace con las restantes. La lógica de los evaluadores múltiples también se aplica a las organizaciones. Si un empleado tiene 10 supervisores, 9 que lo calificaron excelente y 1 mal, se puede eliminar con seguridad esta última evaluación.

Por tanto, al mover a los empleados dentro de la organización para que se haga cierto número de evaluaciones, o al emplear varios evaluadores (como lo demuestran las evaluaciones de 360 grados), aumenta la probabilidad de hacer evaluaciones más válidas y confiables.

2. Evaluación selectiva. Los evaluadores deben evaluar sólo aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia.<sup>58</sup> Esta precaución aumenta el acuerdo entre ellos y hace que la evaluación sea un proceso más válido. También reconoce que no es raro que los diferentes niveles organizacionales tengan orientaciones distintas hacia quienes se evalúa y se los observa con diferentes puntos de vista. Por tanto, en general los evaluadores deben estar tan cerca como sea posible, en términos de nivel organizacional, al individuo que evalúan. A la inversa, entre más niveles separen al evaluador de la persona que se califica, menos oportunidad tiene aquél de observar el comportamiento de ésta, por lo que no es sorprendente que haya más posibilidades de cometer errores.
3. Capacitación de evaluadores. Si no puede encontrar buenos evaluadores, una alternativa es hacerlos. Hay muchas evidencias de que capacitar a los evaluadores hace que actúen con más eficacia. Los errores comunes tales como los de halo y sesgo se minimizan o eliminan en talleres en los que los gerentes practican la observación y calificación de los comportamientos. Es común que estos talleres tengan una duración de 1 a 3 días, pero tal vez no sea necesario dedicar muchas horas a la capacitación. Se ha citado un caso en el que los errores de halo y sesgo disminuyeron de inmediato después de impartir a los evaluadores sesiones de capacitación explicativas de sólo 5 minutos. Sin

embargo, los efectos de la capacitación parecen disminuir con el tiempo. Esto sugiere la necesidad de tener sesiones regulares de recordatorio.

4. Dar a los empleados el proceso debido. El concepto de proceso debido se aplica a las evaluaciones a fin de aumentar la percepción de que los empleados son tratados en una forma justa. Son tres las características de los sistemas de proceso debido; (1) los individuos reciben una notificación adecuada de lo que se espera de ellos; (2) todas las evidencias relevantes para una posible violación se ventilan en una audiencia justa en la que los individuos afectados responden; y (3) la decisión final se basa en las evidencias y está libre de sesgos.

Hay muchas evidencias de que los sistemas de evaluación violan con frecuencia el proceso debido de los empleados porque se da a éstos retroalimentación escasa y relativamente general, lo que les impide hacer aportaciones importantes en el proceso de evaluación, y porque se sabe que se introducen sesgos en la calificación. Sin embargo, cuando el proceso debido ha formado parte del sistema de evaluación, los empleados han reportado reacciones positivas a éste, perciben los resultados de la evaluación como más exactos y expresan un mayor interés por permanecer con la organización.

## **1. Dimensiones**

Chiavenato (2009) menciona que las dimensiones del desempeño son las siguientes:

### **1. Habilidades**

Corcino (2013) señala que la habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

La educación y la experiencia adquiridas por los administradores a lo largo de su vida profesional son fundamentales para desarrollar las habilidades que permiten lograr los resultados demandados por la organización con el objetivo de posicionarse y lograr ventajas competitivas sustentables. (Franklin & Krieger, 2011). Dichos autores mencionan que las habilidades pueden agruparse en tres categorías clave:

1. Habilidades conceptuales. Las habilidades conceptuales se demuestran en la capacidad de pensar y forjar abstracciones sobre situaciones reales o teóricas,

contemplar la organización como un todo, representar las relaciones entre sus partes, visualizar la forma en que la organización interactúa con su entorno, así como concebir causas y efectos al formular diagnósticos respecto de una situación determinada.

2. **Habilidades de trato personal.** Las habilidades de trato personal son las que tienen que ver con la interacción efectiva con las personas. La capacidad de trabajar bien con los demás –tanto de manera individual como en grupo– exige mostrar una actitud positiva, respetarlos, expresar verbalmente y por escrito las ideas con claridad, y saber negociar.
3. **Habilidades técnicas.** Las habilidades técnicas involucran el conocimiento y experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específicos que ocupa el administrador en la organización. Algunos ejemplos son: el conocimiento de los esfuerzos llevados a cabo en el pasado por la organización en un ámbito determinado, condición que abre la posibilidad de capitalizar la experiencia adquirida en la implementación de medidas para elevar el desempeño; el conocimiento de tareas similares realizadas en otras organizaciones, industrias y sectores; el conocimiento derivado de la capacitación, formación o simulación obtenidas en los centros de trabajo o estudio; el conocimiento generado por la participación en todo tipo de análisis o diagnosis administrativos; y el conocimiento de sistemas, procesos, funciones, métodos y técnicas de trabajo producto de la experiencia adquirida por posición jerárquica o grupal, respeto, capacidad e interacción con el entorno.

## 2. Comportamiento

El comportamiento humano es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y determinados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética. (Soto, 2012)

Todas las empresas especifican lo que es un comportamiento aceptable y qué no lo es, al contratar a un empleado. Muchos incluso resumen la conducta que se espera en las descripciones de los puestos de trabajo o durante el proceso de entrevista. Las

pautas de comportamiento suelen abordar temas tales como ropa de trabajo, el acoso y el lenguaje. Los trabajadores que no cumplan con los códigos de conducta pueden recibir advertencias verbales y escritas, y en última instancia, ser despedidos. (Amico, 2014)

### 3. Metas y resultados

Slocum, (2009) menciona que las metas son los resultados que las personas y los grupos desean y luchan por obtener. El establecimiento de metas es el proceso que se utiliza para especificar los resultados que se desea que las personas, los equipos, los departamentos y las organizaciones luchen por obtener y su propósito es incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización. De hecho, el proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas motivacionales más importantes para afectar el desempeño de los empleados en las organizaciones. El autor señala que el establecimiento de metas tiene cuatro aspectos motivacionales:

- \* Atención directa a las metas. Es decir, enfocan la atención de un empleado en lo que es pertinente e importante.
- \* Las metas regulan el esfuerzo. No sólo las metas dirigen nuestra atención, nos motivan a actuar.
- \* Las metas aumentan la persistencia. La persistencia representa el esfuerzo empleado en una tarea durante un periodo extendido. Las personas persistentes encuentran formas de superar obstáculos y de evitar el presentar excusas cuando fracasan.
- \* Las metas fomentan programas de estrategias y de acción. Las metas alientan a las personas a desarrollar estrategias y programas de acción que les permiten alcanzar sus metas. (Slocum, 2009)

### 2.3. **Definiciones Conceptuales:**

1. **Atención al cliente:** conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (Serna,2006)
2. **Calidad del trabajo:** la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades del consumidor (ISO9001)

3. **Carga emocional:** autocontrol de las emociones positivas y negativas, especialmente de estas últimas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional en el desempeño de su puesto y que tienen como objetivo asegurar la satisfacción del cliente y la consecución de objetivos organizacionales (Martínez Iñigo, 2001).
4. **Carga física:** La carga física de trabajo es el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de la jornada laboral (Broncano, 2015)
5. **Carga laboral:** conjunto de requerimientos mentales y físicos a que se ve sometido un trabajador o una trabajadora para la realización de su tarea. (Parra, 2003)
6. **Carga Mental:** conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo. (El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 2002)
7. **Comportamiento:** conjunto de actos exhibidos por el ser humano y determinados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética. (Soto, 2012)
8. **Condiciones de trabajo:** condiciones físicas (espaciales, acústicas, climáticas, etc.) que se necesite para el desempeño del trabajo. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 1999)
9. **Desempeño laboral:** comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales. (Franklin & Krieger, 2011)
10. **El contenido de la tarea:** exigencias de la tarea propiamente dichas, exigencias que dependen fundamentalmente de la información que el trabajador maneja en su puesto de trabajo (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 2002)
11. **El tiempo:** Período determinado durante el que se realiza una acción o se desarrolla un acontecimiento. (Real Academia de la Lengua Española)

12. **Fatiga visual:** Es una molestia que se da en los ojos como resultado de haber realizado mucho esfuerzo voluntario del aparato visual para acomodar y ajustar la vista. (Valencia, 2014)
13. **Esfuerzos musculares:** Es el resultado del conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de la jornada de trabajo, cuando se ve obligado a ejercer un esfuerzo muscular dinámico o esfuerzo muscular estático excesivo, unidos en la mayoría de los casos a: posturas forzadas de los segmentos corporales, frecuencia de movimientos fuera de límites, etc. (Organización Iberoamericana de Seguridad Social, 2011)
14. **Habilidad:** aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. (Corcino, 2013)
15. **Habilidades conceptuales:** se demuestran en la capacidad de pensar y forjar abstracciones sobre situaciones reales o teóricas, contemplar la organización como un todo. (Franklin & Krieger, 2011)
16. **Habilidades de trato personal:** son las que tienen que ver con la interacción efectiva con las personas (Franklin & Krieger, 2011)
17. **Habilidades sociales:** capacidad de conectarse con los demás, construir relaciones constructivas, manejar desacuerdos, resolver conflictos e influir en otros con el objeto de alcanzar propósitos comunes. (Chiavenato I. , 2009)
18. **Habilidades técnicas:** involucran el conocimiento y experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específicos que ocupa el administrador en la organización (Franklin & Krieger, 2011)
19. **La capacidad individual:** capacidad de respuesta de las personas que está en función de una serie de características individuales modificables o no: la edad, la personalidad, la motivación, el interés, la satisfacción, el nivel del aprendizaje y el estado de fatiga. (Llaneza, 2009)
20. **Liderazgo:** proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización. (Ivancevich, Konospaske, & Matteson, 2006)
21. **Manipulación manual de carga:** operación de transporte o sujeción de una carga por parte de uno o varios trabajadores, como el levantamiento, el empuje,

la colocación, la tracción o el desplazamiento. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 2015)

22. **Metas:** son los resultados que las personas y los grupos desean y luchan por obtener. (Slocum, 2009)
23. **Motivación:** Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. (Real Academia de la Lengua Española)
24. **Postura de Trabajo:** posición relativa de los segmentos corporales y no, meramente, si se trabaja de pie o sentado. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 2015)
25. **Relaciones humanas:** interacción social entre personas y grupos por medio de acciones y actitudes. (Chiavenato, 2000)
26. **Responsabilidad:** Cualidad de la persona responsable. (Real Academia de la Lengua Española)
27. **Satisfacción laboral:** estado emocional placentero y positivo que resulta de las percepciones de uno respecto de su trabajo (Palací, 2005).

## 2.4. Formulacion de Hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

La carga laboral influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017

### 2.4.2. Hipótesis Específica

- a. La carga mental influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017
- b. La carga emocional influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017
- c. La carga física influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### **3.1. Diseño de la investigación:**

##### **3.1.1. Tipo:**

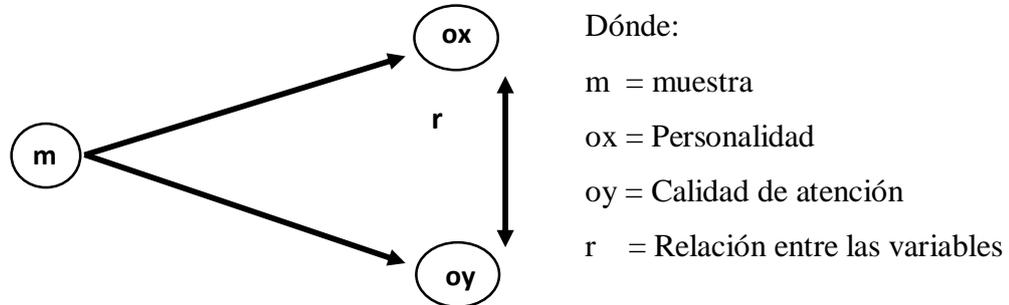
Según Arias (2012) la finalidad de la investigación correlacional es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá una variable en un grupo de individuos, a partir del valor obtenido en la variable o variables relacionadas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, porque trata de responder a un problema de corte teórico y tiene por finalidad describir un fenómeno.

Según Palella , Santa y Martins Pestana, Filiberto (2010) mencionan que el diseño no experimental transversal es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan e su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.

El tipo de diseño de la presente investigación es no experimental-transversal-correlacional. Según Hernández y et al (2014), propone el siguiente diagrama:



### 3.1.2. Enfoque

El trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo.

## 3.2. Población y muestra

### 3.2.1. Población

La población de la presente investigación está determinada por el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, como se detalla a continuación:

<b>Categoría laboral</b>	<b>Población</b>
Personal plazo fijo	39
Personal indeterminado	32
Personal CAS	203
Personal terceros	52
<b>Total</b>	<b>326</b>

La materia de estudio es el total de la plantilla laboral, es decir 326 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaura.

Esta información fue proporcionada por la Sub Gerencia de Gestión del Talento Humano de la Municipalidad Provincial de Huaura.

### 3.2.2. Muestra

En este trabajo de investigación se aplicó la fórmula de población finita para hallar la muestra necesaria:

$$m = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

m = Muestra necesaria

Z = nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de no éxito

e = Error muestral

N = Población

Remplazando tenemos:

$$Z^2 = 3.84 \quad P = 0.5 \quad Q = 0.5 \quad N = 326 \quad e^2 = 0.0025$$

Obtenido como resultado: **161**

Usamos además la fórmula de la muestra ajustada

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

n = Muestra ajustada

n' = Muestra hallada con la fórmula de población finita

N = Población

Entonces

$$n = ?$$

$$n' = 161$$

$$N = 277$$

La muestra ajustada será de **102** personas que es la muestra representativa del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

### 3.3. Operacionalización de las variables

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
<b>Carga laboral</b>	Carga Mental	El contenido de la tarea
		El tiempo de respuesta
		La capacidad individual
		Condiciones de trabajo
	Carga emocional	Motivación
		Satisfacción laboral
		Habilidades sociales
	Carga física	Esfuerzos musculares
		Postura de Trabajo
Fatiga visual		
<b>Desempeño</b>	Habilidades	Habilidades conceptuales
		Habilidades de trato personal
		Habilidades técnicas
	Comportamiento	Responsabilidad
		Actitud
		Liderazgo
	Metas y resultados	Metas cumplidas
		Calidad del trabajo
		Atención al cliente

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2002) & Chiavenato (2009)

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1. Técnicas

En el recojo de la información se utilizará la técnica de la encuesta.

#### 3.4.2. Descripción de instrumentos

Para el recojo de información se utilizará la encuesta estructurada de 26 preguntas.

### 3.4.3. Para el procesamiento de la información

Básicamente el estudio comprende tres etapas:

- \* Primera, destinada a la recolección de información general, revisión rápida de estudios realizados, textos, publicaciones oficiales, informes estadísticos, búsquedas por internet de publicaciones electrónicas, visitas a bibliotecas de instituciones relacionadas con el tema.
- \* Segunda, consistirá en la preparación de materiales para la recopilación de datos en el campo. Entre estas el diseño, elaboración del instrumento y aplicación de la encuesta al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.
- \* Tercera, consistirá en el procesamiento, interpretación de los datos recopilados y finalmente las conclusiones. Se empleará el procesador Statistical Package of Social Sciences (SPSS versión 24), versión en español, con ayuda del EXCEL 2011 para la tabulación de los datos. Se confeccionará una base de datos realizándose análisis estadístico descriptivo con medida de tendencia central (media) y medidas de dispersión (desviación estándar). Para la prueba de hipótesis se utilizará el estadístico R de Pearson.

### 3.4.4. Nivel de fiabilidad del instrumento

El nivel de fiabilidad del instrumento se realizó mediante el alfa de Cronbach, el resultado obtenido fue el siguiente:

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válido	102	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	102	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

En la tabla anterior se puede apreciar que se ha tomado 102 encuestas al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

### Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	102

Según el criterio general, George y Mallery (2003, p. 231), sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

Por lo tanto, nuestro resultado obtenido es de **0.825** estando en el rango de bueno, por lo que se acepta la fiabilidad del instrumento.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Descripción de los resultados

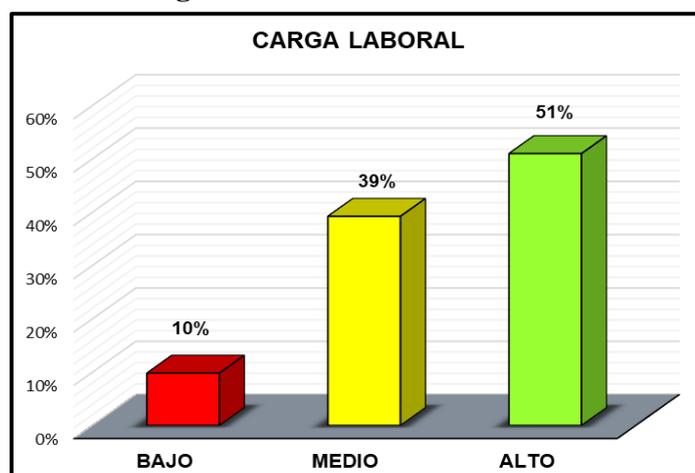
##### 4.1.1. Resultados de la variable Carga laboral

**Tabla 1:** Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Carga Laboral.

CARGA LABORAL		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	10%
Medio	40	39%
Alto	52	51%
Total	102	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 1:** Niveles de Carga laboral



Fuente: Elaboración propia

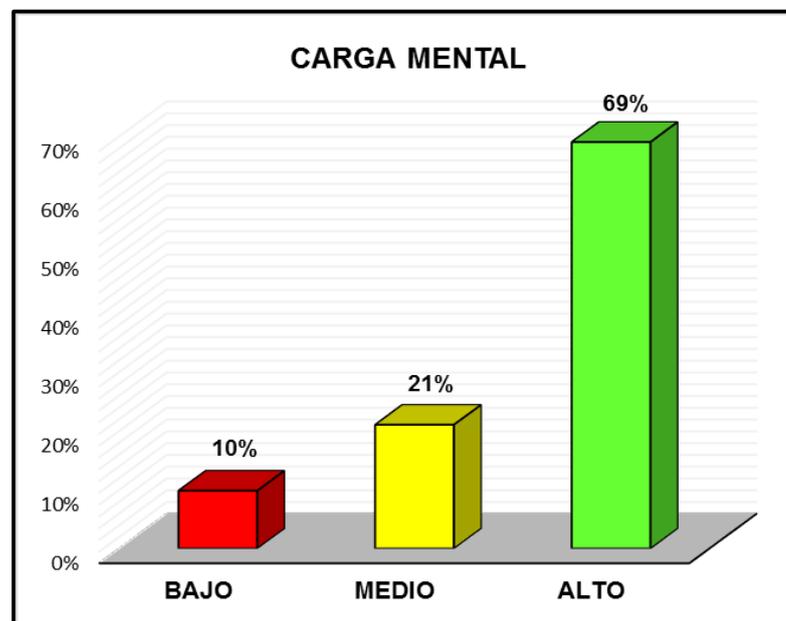
En la Figura 1 se aprecia que el **90%** del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura presenta niveles medios y altos de carga laboral. El **51%** de dicho personal presenta un nivel alto en Carga mental, emocional y física, lo que genera altos niveles de estrés en el personal administrativo y que es causado principalmente por la gran cantidad de trabajos acumulados, las maquinarias obsoletas, la falta de materiales y el tiempo restringido. Asimismo, el **39%** de los encuestados presentaron un nivel medio en carga mental, emocional y física.

**Tabla 2:** Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Carga Mental.

<b>CARGA MENTAL</b>		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	10%
Medio	22	21%
Alto	70	69%
Total	102	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2:** Niveles de Carga Mental



Fuente: Elaboración propia

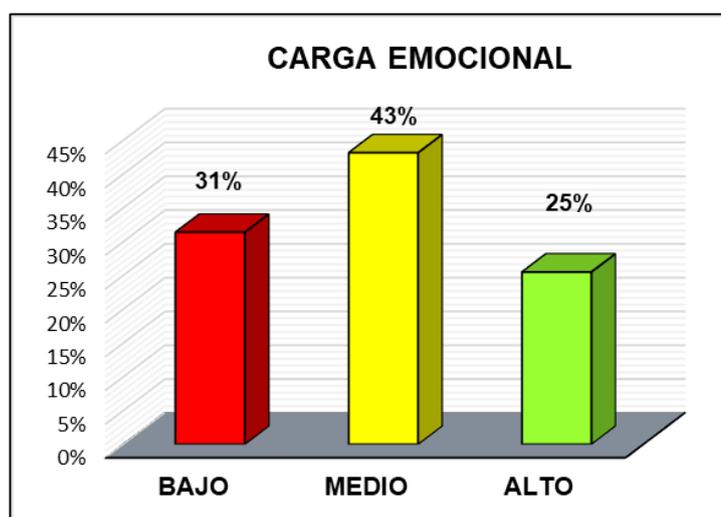
En la figura 2, se puede apreciar que la mayoría del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura (**90%**) muestra niveles medios y altos de carga mental, de los cuales el **69%** presentó un nivel alto en Carga mental, es decir que realizan tareas que requieren de mucha exigencia mental, su jornada laboral le es insuficiente para cumplir todas sus tareas, se sienten estresados por el tiempo que tienen para realizar sus actividades y consideran que la distribución de actividades en su área de trabajo no es equitativa. De igual manera el **21%** del personal administrativo encuestado muestra un nivel medio en los indicadores de carga mental.

**Tabla 3:** Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Carga Emocional.

<b>CARGA EMOCIONAL</b>		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	32	31%
Medio	44	43%
Alto	26	25%
Total	102	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3:** Niveles de Carga Emocional.



Fuente: Elaboración propia

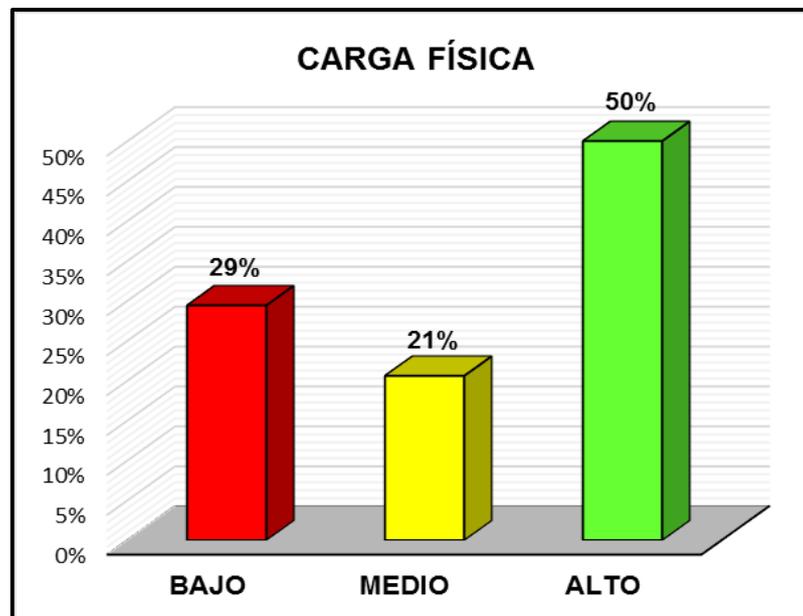
En la Figura 3, se puede señalar que un **68%** del personal administrativo encuestado presenta niveles medios y altos de carga emocional, es decir que, el **43%** del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura presenta un nivel medio de Carga emocional, es decir que sienten que sus superiores no se preocupan por ellos, no les dan el reconocimiento que se merecen y no los motivan, de igual manera, señalan que sus condiciones laborales (salario, horarios, beneficios sociales, etc.) no son satisfactorias. Asimismo, el **25%** presenta un nivel alto en los indicadores de carga emocional. Sin embargo, también se puede observar que un **31%** del personal administrativo presenta un nivel bajo en carga emocional, relacionada principalmente con la relación que mantienen con sus compañeros de trabajo.

**Tabla 4:** Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Carga Física.

CARGA FÍSICA		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30	29%
Medio	21	21%
Alto	51	50%
Total	102	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4:** Niveles de Carga Física.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 4, se puede inferir que la mitad del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, es decir el **50%** presentó un nivel alto en Carga física, ya que se sienten cansados físicamente, sufren de malestares musculares y de fatiga visual, además realizan un esfuerzo físico frecuente, como el caminar largas distancias y el manipular cargas. Por otro lado, el **29%** de los encuestados mostró un nivel bajo de carga física, mientras que un **21%** presentó un nivel medio en los indicadores de carga física

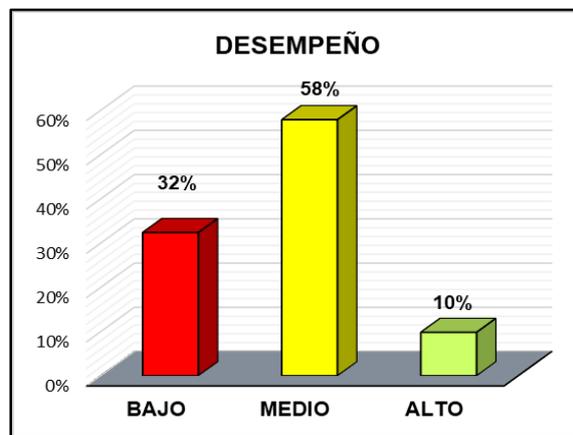
#### 4.1.2. Resultados de la variable Desempeño

**Tabla 5:** Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Desempeño.

DESEMPEÑO		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	33	32%
Medio	59	58%
Alto	10	10%
Total	102	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5:** Niveles de Desempeño



Fuente: Elaboración propia

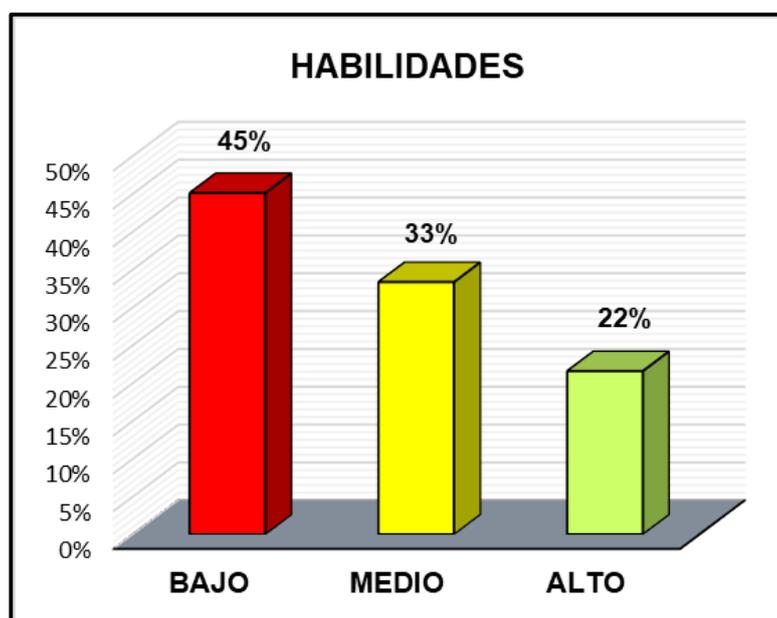
En la Figura 5, se aprecia que el **58%** del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura presenta un nivel de Desempeño medio, es decir que aportan ideas que benefician a la entidad, se muestran dispuestos a ayudar al usuario en su trámite correspondiente, son capaces de cumplir su trabajo en el momento oportuno, aunque no reciban toda la información que necesitan para realizar su trabajo y que no cuentan con equipos y materiales adecuados para el logro de objetivos. De la misma manera, se puede observar que el **32%** del personal encuestado presenta niveles de desempeño bajo ocasionado principalmente por la gran cantidad de carga laboral que tienen y las condiciones de su ambiente laboral. Por otro lado, se aprecia que solo un **10%** del personal encuestado presenta un nivel alto en su desempeño laboral, es decir que están cumpliendo con las expectativas y metas establecidas a pesar de las dificultades que hay en su entorno laboral.

**Tabla 6:** Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Habilidades.

<b>HABILIDADES</b>		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	46	45%
Medio	34	33%
Alto	22	22%
Total	102	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6:** Niveles de Habilidades.



Fuente: Elaboración propia

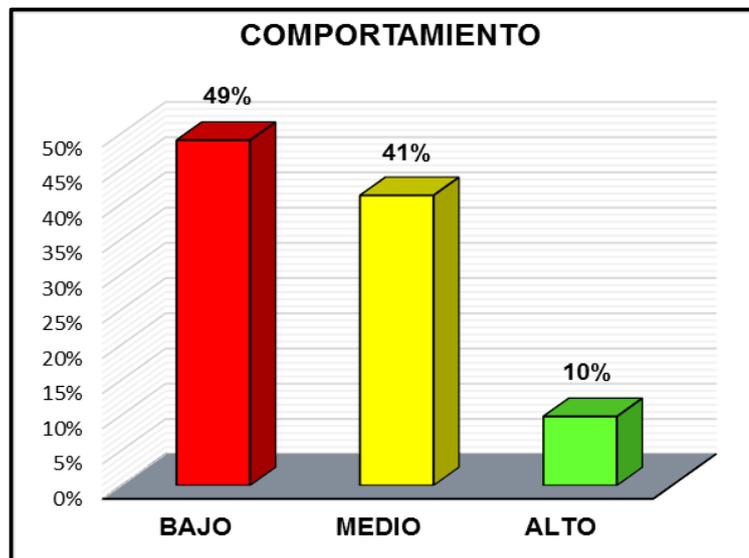
En la figura 6, se observa que el **45%** del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura muestra un nivel bajo en el desarrollo de sus habilidades debido a que no reciben toda la información que necesitan para realizar su trabajo, no mantienen un trato cordial con todos sus compañeros y la cantidad de tareas que tienen afecta el trato que mantienen con el usuario. Por otro lado, el **33%** de los encuestados mostró un nivel medio en el desarrollo de sus habilidades, mientras que solo un **22%** mantiene un nivel alto en el desarrollo de sus habilidades técnicas, conceptuales y de trato personal.

**Tabla 7:** Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Comportamiento.

COMPORTAMIENTO		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	50	49%
Medio	42	41%
Alto	10	10%
Total	102	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7:** Niveles de Comportamiento.



Fuente: Elaboración propia

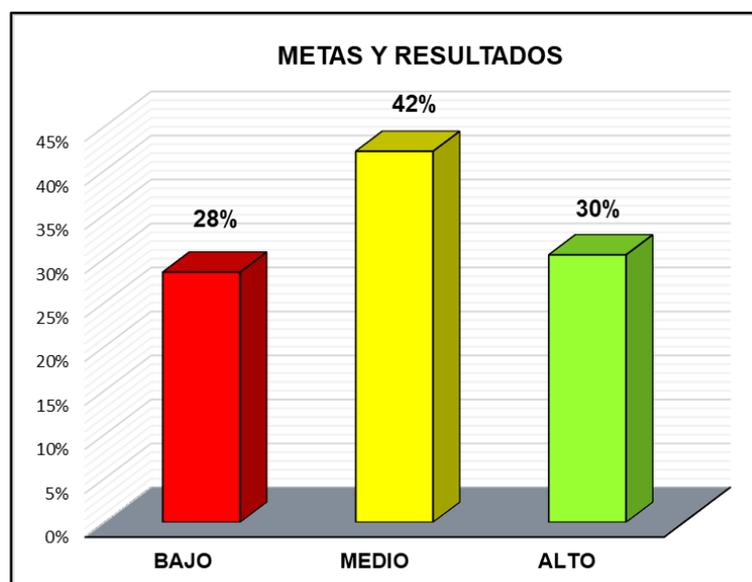
En la Figura 7, se puede observar que el **49%** personal administrativo encuestado de la Municipalidad Provincial de Huaura, mostró un nivel bajo en su comportamiento laboral, es decir que la carga laboral está afectando su comportamiento en su área de trabajo, debido a que no conocen exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades, su superior no brinda apoyo en el desarrollo de sus funciones, se muestra indiferente por el éxito profesional del personal y las ideas y soluciones que aportan no son tomadas en cuenta. Por otro lado, el **41%** de los encuestados presentó un nivel medio en su comportamiento laboral mientras que solo un **10%** manifestó tener un nivel alto en su comportamiento en su área de trabajo.

**Tabla 8:** Respuesta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, sobre Metas y resultados.

METAS Y RESULTADOS		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	31	30%
Medio	40	39%
Alto	31	30%
Total	102	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8:** Niveles de Metas y resultados.



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 8 se puede apreciar que el **72%** del personal administrativo encuestado de la Municipalidad Provincial de Huaura, muestra niveles medios y altos en el cumplimiento de metas y resultados, el **39%** del personal encuestado muestra un nivel medio en el logro de metas y resultados, debido a que se muestran dispuestos a ofrecer un servicio de calidad al usuario y cumplen sus funciones en el momento oportuno, aunque la entidad no desarrolle capacitaciones que contribuyen al mejor desempeño de sus funciones y que la tecnología y equipos con los que cuentan no facilitan el logro de metas y un **30%** de los encuestados muestra un nivel alto en el logro de metas y resultados. Sin embargo, también se aprecia que un **28%** del personal presenta un nivel bajo en el logro de metas y resultados.

## 4.2. Contratación de las hipótesis

### a) Hipótesis específica 1

La carga mental influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017

Nos proponemos la siguiente premisa:

H<sub>0</sub>: Si el chi cuadrado es mayor a 0.05 la carga mental no influye en el desempeño.

H<sub>a</sub>: Si el chi cuadrado es menor a 0.05 la carga mental influye en el desempeño.

**Tabla 9:** Pruebas de chi-cuadrado de la carga mental y el desempeño

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	70,488 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	62,772	4	,000
Asociación lineal por lineal	41,208	1	,000
N de casos válidos	102		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,96.

Según la Tabla 9, se obtiene una Sig. asintótica (bilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, la carga mental influye en el desempeño.

Habiendo demostrado que, si existe influencia entre la carga mental y el desempeño.

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la carga mental y el desempeño

H<sub>a</sub>: Existe correlación entre la carga mental y el desempeño

**Tabla 10:** Correlaciones de la carga mental y el desempeño

	Carga mental	Desempeño
Carga Mental	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,761**
	N	102
Desempeño	Correlación de Pearson	,761**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	102

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 10, a un nivel de significancia es de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.761 (76.1%).

Concluimos que: **Existe una correlación positiva alta 76.1%, entre la carga mental y el desempeño.**

#### b) Hipótesis específica 2

La carga emocional influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017

Nos proponemos la siguiente premisa:

**H<sub>0</sub>:** Si el chi cuadrado es mayor a 0.05 la carga emocional no influye en el desempeño.

**H<sub>a</sub>:** Si el chi cuadrado es menor a 0.05 la carga emocional influye en el desempeño.

**Tabla 11:** Pruebas de chi-cuadrado de la carga emocional y el desempeño

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,739 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	32,789	4	,000
Asociación lineal por lineal	12,264	1	,000
N de casos válidos	102		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,98.

Según la Tabla 11, se obtiene una Sig. asintótica (bilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, la carga emocional influye en el desempeño.

Habiendo demostrado que, si existe influencia entre la carga emocional y el desempeño.

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H0: No existe correlación entre la carga emocional y el desempeño

Ha: Existe correlación entre la carga emocional y el desempeño

**Tabla 12:** *Correlaciones de la carga emocional y el desempeño*

		Carga emocional	Desempeño
Carga emocional	Correlación de Pearson	1	,539**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	102	102
Desempeño	Correlación de Pearson	,539**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	102	102

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 12, a un nivel de significancia es de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.539 (53.9%).

Concluimos que: **Existe una correlación positiva moderada del 53.9%, entre la carga emocional y el desempeño.**

### c) Hipótesis específica 3

La carga física influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017

Nos proponemos la siguiente premisa:

**H<sub>0</sub>:** Si el chi cuadrado es mayor a 0.05 la carga física no influye en el desempeño.

**H<sub>a</sub>:** Si el chi cuadrado es menor a 0.05 la carga física influye en el desempeño.

**Tabla 13:** Pruebas de chi-cuadrado de la carga física y el desempeño

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,163 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	32,475	4	,000
Asociación lineal por lineal	23,847	1	,000
N de casos válidos	102		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,94.

Según la Tabla 13, se obtiene una Sig. asintótica (bilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, la carga física influye en el desempeño.

Habiendo demostrado que, si existe influencia entre la carga física y el desempeño.

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H0: No existe correlación entre la carga física y el desempeño

Ha: Existe correlación entre la carga física y el desempeño

**Tabla 14: Correlaciones de la carga mental y el desempeño**

	Carga física	Desempeño
Carga física 1	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,642**
	N	102
Desempeño	Correlación de Pearson	,642**
	Sig. (bilateral)	1
	N	102

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 14, a un nivel de significancia es de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.642 (64.2%).

Concluimos que: **Existe una correlación positiva moderada del 64.2%, entre la carga física y el desempeño.**

**d) Hipótesis general**

La carga laboral influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017

Nos proponemos la siguiente premisa:

**H<sub>0</sub>**: Si el chi cuadrado es mayor a 0.05 la carga laboral no influye en el desempeño.

**H<sub>a</sub>**: Si el chi cuadrado es menor a 0.05 la carga laboral influye en el desempeño.

**Tabla 15:** Pruebas de chi-cuadrado de la carga laboral y el desempeño

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,190 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	28,919	4	,000
Asociación lineal por lineal	20,770	1	,000
N de casos válidos	102		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,92.

Según la Tabla 15, se obtiene una Sig. asintótica (bilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, la carga laboral influye en el desempeño.

Habiendo demostrado que, si existe influencia entre la carga laboral y el desempeño.

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

**H<sub>0</sub>**: No existe correlación entre la carga laboral y el desempeño

**H<sub>a</sub>**: Existe correlación entre la carga laboral y el desempeño

**Tabla 16: Correlaciones de la carga laboral y el desempeño**

		Carga laboral	Desempeño
Carga laboral	Correlación de Pearson	1	,795**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	102	102
Desempeño	Correlación de Pearson	,795**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	102	102

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 16, a un nivel de significancia es de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.795 (79.5%).

Concluimos que: **Existe una correlación positiva alta del 79.5%, entre la carga laboral y el desempeño.**

#### 4.3. Análisis y discusión

En esta investigación se realizó una comparación de los resultados con otras investigaciones similares, distinguiendo las variables estudiadas o su respectiva relación, destacando aspectos de compatibilidad o discrepancia con los antecedentes y fuentes teóricas citadas en esta investigación.

Los resultados obtenidos en esta investigación conducen en términos generales a establecer que la carga laboral influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017.

Este resultado guarda compatibilidad con lo expresado por Gómez M., Hincapié M & Salazar L. (2013) en su trabajo de investigación titulado “Estudio de carga laboral en la secretaría de planeación de la Alcaldía Municipio de Marinilla” realizado en la ciudad de Medellín, que señalo las siguientes conclusiones: Con la realización de la medición de cargas laborales en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Marinilla, no sólo se evidenció que existe sobrecarga laboral en los empleados, sino que además carece de algunos de los factores que deben existir para una adecuada

realización del trabajo, como los son una adecuada descripción y actualización de procedimientos, los cuales no corresponden a las actuales y crecientes demandas de la comunidad, factor que ha ido en aumento con los cambios urbanísticos del municipio. Es claro que se han dejado de lado el análisis y aplicación de los manuales de perfiles y tareas de los cargos, lo que hace que las funciones no estén plenamente contenidas en el manual de funciones de cada cargo, conllevando esto a una subvaloración del número de funciones que una sola persona está realmente ejecutando

Estos resultados tienen similitud con lo hallado en esta investigación, ya que como se observa en tabla 2, el 71% de los trabajadores administrativos sufren de una carga mental alta principalmente porque no tienen bien definidos que tareas son de su responsabilidad, la distribución de actividades en su área de trabajo no es equitativa y hay un conflicto al momento de realizar tareas por saber quien es el responsable de hacerlo.

De igual manera este resultado guarda compatibilidad con lo expresado por Hirota, L. y Pino, A. (2016) en su trabajo de investigación titulado “Metodología para diagnosticar el equilibrio entre la carga laboral y el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Administración de la Universidad Peruana Cayetano Heredia” realizado en la ciudad de Lima, que señalo las siguientes conclusiones: Para algunos colaboradores la carga laboral excesiva ha originado daño a su calidad de vida, su dedicación al trabajo está por encima de otros intereses y/o actividades familiares o personales, donde esta presión exige mucho del individuo tanto física como psicológicamente quedando anclado en una situación de agotamiento.

Estos resultados tienen similitud con lo hallado en esta investigación, que la carga laboral influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017, como se observa en tabla 1, el 51% de los empleados sufren de una carga laboral alta, realizan actividades de mucha exigencia mental y se sienten presionados por que el tiempo que trabajan no le es suficiente para realizar todas sus actividades laborales, llevandolos a trabajar horas extras afectando su vida personal y familiar.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- a) En esta tesis, según la hipótesis general donde se obtiene que la significancia asintótica 0,000 es menor que el nivel de significación 0.05, se acepta la hipótesis alterna, es decir, la carga laboral influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017, con una correlación positiva alta del 79,5% entre la carga laboral y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017
- b) En esta tesis, según la hipótesis específica 1 donde se obtiene que la significancia asintótica 0,000 es menor que el nivel de significación 0.05, se acepta la hipótesis alterna, es decir que la carga mental influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017, con una correlación positiva alta del 76,1% de acuerdo a la escala de Bisquerra entre la carga mental y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017.
- c) En esta tesis, según la hipótesis específica 2 donde se obtiene que la significancia asintótica 0,000 es menor que el nivel de significación 0.05, se acepta la hipótesis alterna, es decir que la carga emocional influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017, con una correlación positiva moderada del 53,9% de acuerdo a la escala de Bisquerra entre la carga mental y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial
- d) En esta tesis, según la hipótesis específica 3 donde se obtiene que la significancia asintótica 0,000 es menor que el nivel de significación 0.05, se acepta la hipótesis alterna, es decir que la carga física influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017, con una correlación positiva moderada del 64,2% de acuerdo a la escala de Bisquerra entre la carga física y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial

## 5.2. RECOMENDACIONES

- a) Habiendo realizado la presente investigación, se observó que el 71% del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017 sufre de una carga laboral alta, por lo que se recomienda la evaluación y reformulación de puestos de trabajo según el nivel de carga laboral, así áreas orgánicas que tengan una carga laboral alta, como por ejemplo la Sub Gerencia de Trámite Documentario y Archivo y la Gerencia de Transporte, podrán reducir y equilibrar la carga laboral, garantizando el óptimo funcionamiento del área, el logro de metas y resultados, la buena atención al usuario y principalmente mejorar la calidad mental, física y emocional del trabajador. Otra forma de reducir la carga laboral es el de rotar personal de áreas donde se presente una carga laboral baja hacia áreas donde se muestren niveles altos de carga laboral. De igual manera se recomienda actualizar el Cuadro de Asignación de Personal (CAP -2015) con la reestructuración de nuevos puestos de trabajo, así como el Manuel de Organización y Funciones(MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) donde se detalle de manera específica las funciones y deberes de cada personal evitando así un conflicto entre los trabajadores.
  
- b) En el caso de la carga mental, recomiendo que la Municipalidad realice una revisión al estado de los equipos, como los computadores y las impresoras, de igual manera debe asegurarse de que haya un abastecimiento suficiente de materiales para atender todas las necesidades de las áreas orgánicas, ya que esto se convierte en una de las causas más importante por la que se genera una acumulación de tareas, es decir un nivel alto de carga mental. Otra recomendación para reducir la carga mental es convocar a practicantes de diferentes carreras profesionales para el cumplimiento de tareas sencillas y cotidianas que ayuden a que el personal administrativo se centre solo en tareas esenciales y reduzca así su carga mental.

- c) De igual manera, para reducir la carga emocional, recomiendo que la Sub Gerencia de Gestión del Talento Humano organice charlas informativas sobre la relación laboral entre compañeros, el clima laboral adecuado y el estrés en el trabajo, también organizar actividades donde todo el personal participe y genere un ambiente de confraternidad, como por ejemplo organizar campeonatos, viajes, reuniones o concursos entre áreas orgánicas. Otra recomendación importante es que todos los Gerentes y Sub Gerentes participen de capacitaciones donde se enseñe la importancia de mantener motivados al personal, así estos pueden tener una actitud cercana y cordial con el personal que beneficia al logro de metas y objetivos y al fortalecimiento de un clima laboral favorable.
  
- d) En cuanto a la carga física, recomiendo que el personal administrativo realice pequeños descansos cada dos horas de trabajo donde puedan estirar su cuerpo y relajar los músculos. Así mismo, recomiendo que la Municipalidad realice charlas informativas sobre salud física en el trabajo donde pueda informar y mencionar que actividades pueden ayudar y evitar tener una carga física alta, como lo es el mantener la espalda recta todo el tiempo, sentarse de manera correcta, realizar pequeños movimientos musculares y tener una buena alimentación, de igual manera se debe realizar chequeos médicos mensuales a los trabajadores para monitorear y reducir el riesgo de tener enfermedades que pueden provenir de tener una carga laboral alta, como por ejemplo la lumbalgia, tener un ritmo cardiaco y presión arterial alta. Por último, en coordinación con la Gerencia de Desarrollo Humano, se debe implementar un centro de masajes donde el personal administrativo pueda reducir sus dolores musculares y mejorar su condición física.

## CAPÍTULO VI

### BIBLIOGRAFIA

#### 6.1. Fuentes Bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2007). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Argentina: Granica.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo*. México: Pearson.
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Confederacion de Empresarios de Málaga. (2013). *Prevencion de riesgos psicosociales en el trabajo*. Málaga: CEM.
- Confederacion Regional de Organizaciones empresariales de Murcia. (2014). *Prevencion de Riesgos Ergonómicos*. Murcia: Instituto de Seguridad y salud laboral.
- Cortéz, J. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales*. Madrid: Tébar S.L.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Gómez, L. (2002). *Medición de cargas de trabajo*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Gracia, E., & Martínez, I. (2004). *El control de emociones en el trabajo: Una revisión teórica del trabajo emocional*. Universitat Jaume.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (1999). *Carga Mental de trabajo: Factores*. Barcelona.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (2002). *La carga mental del trabajo*. Madrid: INSHT Madrid .

- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (2015). *Manual de Sensibilización en Prevención en Riesgos laborales*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). (2013). *Prevención de riesgos en los lugares de trabajo*. España: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).
- Ivancevich, J., Konospaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y psicopsicología aplicada : manual para la formación del especialista*. Valladolid: Grafolex.
- López, A. (2001). *Manejo de los Recursos Humanos*. Virginia: The Nature Conservancy.
- Mondeli, P., Gregori, E., & Barrau , P. (1994). *Ergonomía I Fundamentos*. Barcelona: UPC.
- Mutua Baler. (2015). *Manual de riesgos en oficinas y despachos* . Madrid: Ministerio de empleo y seguridad social.
- Mutual Baler. (2008). *Prevencion de riesgos laborales en oficinas y despachos*. Barcelona: Institut Gràfic, S.A.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Oficina Internacional del trabajo. (1996). *Introducción al estudio del trabajo*. Ginebra: Oficina Internacional del trabajo.
- Organizacion Mundial de la Salud. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Francia: Biblioteca OMS.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson.
- Parra, M. (2003). *Conceptos básicos en salud laboral*. Santiago, Chile: Oficina Internacional del Trabajo,.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rubio, J. (2005). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. España: Diaz de Santos.
- Slocum. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.

## 6.2. Fuentes Electrónicas

- Amico, S. (Julio de 2014). *La Voz de Houston*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <https://pyme.lavoztx.com/tica-y-comportamiento-en-el-lugar-de-trabajo-4394.html>
- Broncano, M. (08 de junio de 2015). *COCEMFE - Observatorio de la accesibilidad*. Recuperado el 28 de 10 de 2017, de <https://www.observatoriodelaaccesibilidad.es/espacio-divulgativo/articulos/trabajo-fisico-esfuerzos-posturas-movimientos-repetitivos.html>
- Cano, J. (13 de Setiembre de 2012). *Grupo Preving*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <http://www.preving.com/index.php/actualidad/los-expertos-de-preving/item/212-trabajo-emocional-%C2%BFqu%C3%A9-es-%C2%BFcu%C3%A1les-pueden-ser-sus-efectos?.html>
- Henderson, K. (23 de Agosto de 2014). *La Voz de Houston*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-diferentes-tipos-de-evaluacin-del-desempeo-4474.html>
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social. (4 de Febrero de 2011). *Organización Iberoamericana de Seguridad Social*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <http://www.oiss.org/atprlja/?-Habitos-Preventivos-para->
- Rojas, F. (24 de Enero de 2014). *ClubEnsayos*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <https://www.clubensayos.com/Negocios/DIFERENCIAS-ENTRE-FUNCI%C3%93N-ACTIVIDAD-Y-TAREA/1400920.html>
- Soto, C. (25 de Abril de 2012). *Psicólogos en línea*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <https://psicologosenlinea.net/1688-comportamiento-humano-psicologia-definicion-del-comportamiento-humano-y-como-la-luna-puede-afectar-el-comportamiento-de-las-personas.html>
- Valencia, C. (Diciembre de 2014). *HSEC*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=549&edi=25&xit=fatiga-visual-en-el-trabajo>
- Zambrano, O. (29 de marzo de 2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/trabajo-emocional-la-importancia-de-los-sentimientos-del-empleado/>

# ANEXOS

## MATRÍZ DE CONSISTENCIA

### TÍTULO: LA CARGA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
<p><b>Problema General:</b> ¿De qué manera la carga laboral influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b> ¿De qué manera la carga mental influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017?</p> <p>¿De qué manera la carga emocional influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017?</p> <p>¿De qué manera la carga física influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar de qué manera la carga laboral influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> La carga laboral influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017</p>	<p><b>Variable X:</b> Carga laboral</p>	Carga mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El contenido de la tarea</li> <li>- El tiempo de respuesta</li> <li>- La capacidad individual</li> <li>- Condiciones de trabajo</li> </ul>	
	<p><b>Objetivos Específicos:</b> Determinar de qué manera la carga mental influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017</p>	<p><b>Hipótesis Específicas:</b> La carga mental influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017</p>		Carga emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación</li> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Habilidades sociales</li> </ul>	
				Carga física	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzos musculares</li> <li>- Postura de Trabajo</li> <li>- Fatiga visual</li> </ul>	
	<p>Determinar de qué manera la carga emocional influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017</p>	<p>Determinar de qué manera la carga emocional influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017</p>	<p>La carga emocional influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017</p>	<p><b>Variable Y:</b> Desempeño</p>	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades conceptuales</li> <li>- Habilidades de trato personal</li> <li>- Habilidades técnicas</li> </ul>
					Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Actitud</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>
					Metas y resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas cumplidas</li> <li>- Calidad del trabajo</li> <li>- Atención al cliente</li> </ul>
	<p>Determinar de qué manera la carga física influye en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017</p>	<p>La carga física influye significativamente en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, Año 2017</p>				

**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**ENCUESTA SOBRE CARGA LABORAL Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA**

Buenos días, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la carga laboral y su relación en el desempeño del personal administrativo de esta entidad, por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad. Gracias.

**Instrucciones:** Marque con una aspa “X”, según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

**1 = Nunca      2 = Casi Nunca                      3 = A veces                      4 = Casi siempre                      5 = Siempre**

<b>CARGA LABORAL</b>					
<b>I. Carga mental (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
1. Las tareas que realiza requiere de mucha exigencia mental					
2. Se siente estresado por el tiempo que tiene para realizar sus actividades laborales diarias					
3. Su jornada laboral (8:00-4:45) le es insuficiente para atender todas las solicitudes diarias					
4. La carga laboral que tiene es excesiva					
5. Su área de trabajo no cuenta con el material suficiente y equipos adecuados para el correcto desarrollo de sus funciones.					
6. La distribución de actividades laborales en su área de trabajo no es equitativa y justa.					
<b>II. Carga emocional (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
7. Su superior no se preocupa por mantenerlo a Ud., y a sus compañeros motivado					
8. Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) no son satisfactorias.					
9. Su superior no le da el reconocimiento que merece					
10. Su área de trabajo sufre de un clima laboral hostil					
<b>III. Carga física (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
11. Se siente cansado físicamente debido al trabajo que realiza					
12. Sus labores requieren de un esfuerzo físico frecuente (caminar largas distancias, llevar y manipular cargas, etc.)					
13. Tiene la necesidad de estirar su cuerpo debido al malestar que sufre estando en una sola posición de trabajo.					
14. Sufre de fatiga visual debido al tiempo que pasa frente a la computadora.					

<b>DESEMPEÑO</b>					
<b>IV. Habilidades (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
15. Recibes toda la información que necesita para realizar su trabajo					
16. La cantidad de tareas laborales que tiene afecta su trato con el usuario					
17. Usted mantiene un trato cordial con sus compañeros					
18. Si encuentra alguna dificultad en el desempeño de sus labores, es capaz de solucionarlo por sí mismo					
<b>V. Comportamiento (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
19. Sabe exactamente que tareas son de su responsabilidad					
20. Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la entidad pública					
21. Su superior se interesa por su éxito profesional					
22. Recibe apoyo y ayuda de su jefe inmediato					
<b>VI. Metas y resultados (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
23. La entidad desarrolla capacitaciones que contribuyen al mejor desempeño de sus funciones					
24. La entidad cuenta con tecnología y equipos que facilitan el logro de metas					
25. Cumple responsablemente sus funciones en el momento oportuno					
26. Se muestra dispuesto a orientar y ayudar al usuario en el trámite que está realizando					