



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL PARA LA MEJORA DEL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE
UNA EMPRESA RETAIL**

**PRESENTADO POR
ALEXANDRA MELGAR SAAVEDRA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS
HUMANOS

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**Manejo del estrés laboral para la mejora del
desempeño de los trabajadores administrativos de una
empresa retail.**

Presentado por:

Bachiller: Alexandra Melgar Saavedra

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
RECURSOS HUMANOS**

Lima – Perú

2020

ÍNDICE

ÍNDICE	2
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES	2
2.1. Nombre o razón social.....	2
2.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU).....	2
2.3. Ubicación y factibilidad municipal y sectorial.....	3
2.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha.....	4
2.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa característicos.	5
2.6. Estructura Orgánica	6
2.7. Cuadro de asignación de personal	7
2.8. Forma Jurídica Empresarial.....	8
2.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI.....	8
2.10. Requisitos y trámites municipales	9
2.11. Régimen tributario procedimiento desde la obtención del RUC y modalidades.....	10
2.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME)	10
Fuente: Elaboración propia.....	10
2.13. Régimen laboral especial y general laboral.....	11
2.14. Modalidades de contratos laborales.....	11
2.15. Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas	11
3. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	12

3.1. Situación problemática	12
3.2. Análisis de los factores que determinan el problema	14
3.2.1. Árbol de problemas.....	15
3.2.2. Análisis de Factores	16
3.3. Descripción de los problemas.....	16
3.4. Análisis de los factores que causan y mantienen el problema.....	17
3.5. Consecuencia del problema. Efectos perniciosos.....	20
4. FINALIDAD DEL PLAN.....	21
4.1. Alcance	21
4.1.1. Cronograma	23
4.1.2. Presupuesto	24
4.2. Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan	25
4.2.1. Factores	25
4.2.2. Indicadores.....	25
4.3. Objetivos	26
4.3.1. Objetivo general.....	26
4.3.2 Objetivo específico	26
4.4. Resultados	27
4.4.1. Recursos.....	27
4.4.2. Matriz de medición	28
4.4.3. Matriz de medición simulada.....	29
4.4.4. Flujograma y modelo mental	30
4.4.4.1 Flujograma	30
4.4.2.2 Modelo mental	31
5. ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO.....	32

5.1. Planteamiento y presentación de las propuestas.....	32
5.2. Análisis FODA de la aplicación del plan	37
5.3. Identificación y descripción de estrategias y actividades.....	37
5.4. Programación de actividades, diagrama de Gantt	40
5.5. Marco Teórico, fundamento de las estrategias	41
5.5.1. Antecedentes de la investigación	41
5.5.2. Bases teóricas.....	43
5.5.2.1. Concepto de estrés.....	43
5.5.2.2. Estrés laboral.....	44
5.5.2.3. Desempeño laboral.....	45
6. RESULTADOS.....	49
6.1. Resultados esperados.....	49
6.2. Requerimiento de implementación.....	50
6.3.- Presupuesto del plan de implementación	51
6.4. Mecanismos de control y medición del cambio.	51
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
7.1. Conclusiones	53
7.2. Recomendaciones	53
8. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	55
8.1 Referencias	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Asignación de personal.	7
Tabla 2 Planillas de la Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C	10
Tabla 3 Factores que determinan el problema	16
Tabla 4 Porcentaje de incidencia de los factores que causan el problema.....	19
Tabla 5 Cronograma.....	23
Tabla 6 Presupuesto	24
Tabla 7 Identificación de factores.	25
Tabla 8 Matriz de marco lógico	26
Tabla 9 Recursos disponibles.....	27
Tabla 10 Matriz de medición.	28
Tabla 11 Matriz de medición simulada.....	29
Tabla 12 Formulación de estrategias.....	33
Tabla 13 Selección de las propuestas.....	34
Tabla 14 Propuestas de mejora y actividades a realizar.....	35
Tabla 15 Matriz FODA	38
Tabla 16 Selección de estrategias según Matriz FODA.....	39
Tabla 17 Diagrama de Gantt	40
Tabla 18 Resultados esperados.	49
Tabla 19 Recursos para la implementación.	50
Tabla 20 Presupuesto.	51
Tabla 21 Medidas de control.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Código CIUU de Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C.....	2
Figura 2 Av. Ramon Espinoza Nro. 12 Int. 13 (Mercado de Flores de Santa Rosa)	3
Figura 3 Organigrama de Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C	6
Figura 4 Nombre y Marca Comercial Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C	8
Figura 5 Resultados del % de estrés laboral.....	13
Figura 6 Porcentaje de ausentismo por enfermedad mental.....	13
Figura 7 Porcentaje anual de rotación de personal.....	14
Figura 8 Porcentaje de empleados afectados en su desempeño.	14
Figura 9 Árbol de problemas.....	15
Figura 10 Porcentaje de incidencia de los factores.	18
Figura 11 Diagrama de Pareto.....	19
Figura 12 Flujograma.....	30
Figura 13 Modelo mental del plan.	31
Figura 14 Curva de relación estrés-desempeño.	47

CAPÍTULO 1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de tiene por finalidad manejar el estrés laboral de los empleados de una empresa retail con el fin de mejorar el desempeño lo cual es necesario para la institución, de esta manera se ayudará a solucionar conflictos en el interior de la empresa que está afectando el rendimiento del trabajador y tiene repercusión en la atención al cliente.

El plan de mejora contiene capítulos donde se desarrolla de manera clara y descriptiva la línea base y el procedimiento a seguir para la consecución de los objetivos propuestos en nuestro plan de acción. Empezamos con un análisis del planteamiento del problema, la descripción y los factores que causan y determinan el problema. Para ello se cuenta con antecedentes e información recogida de encuestas y data que refleja como el estrés laboral afecta el desempeño.

Por otro lado, se hizo el análisis del plan determinando su alcance donde se plantean los objetivos tanto general como específicos y los indicadores que nos permitirán medir el desarrollo del plan y así respaldar las acciones tomadas.

Como sustento del plan un capítulo realiza el análisis FODA para luego identificar de manera eficaz y eficiente la descripción detallada de estrategias y actividades; además de las actividades a seguir en cada estrategia, las cuales guardan relación con las propuestas de mejora.

Se analiza detalladamente los resultados esperados, los requerimientos de implementación y los mecanismos de control, seguimiento y monitoreo. El plan de mejora requiere el apoyo de todos los entes de toma de decisiones y parte de un minucioso análisis y el planteamiento de una estrategia que genera beneficio a la institución y al trabajador, teniendo un impacto directo en la satisfacción al cliente.

Finalmente cabe mencionar que el plan de mejora tendrá los siguientes impactos principales: económico, organizacional, y satisfacción de clientes, lo cual será evidenciado por los instrumentos que se aplicarán para el monitoreo y seguimiento.

CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

2.1. Nombre o razón social

Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C.

2.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU)



The screenshot shows the INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) website interface for searching the International Standard Industrial Classification (CIU). The page title is 'CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME'. There are three search buttons: 'Buscar por Descripción', 'Buscar por Act. Econ.', and 'Buscar por CIU R3'. The search results for 'FLORES' are displayed in a list box, with '4620--VENTA AL POR MAYOR DE FLORES' selected. Below the list, the corresponding CIU Rev. 4 code is '4620-Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos.' and the CIU Rev. 3 code is '5121-Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y de animales vivos.'

Figura 1 Código CIUU de Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C.

Fuente: INEI. Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

La empresa Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C. se dedica a la venta por mayor de flores en la Ciudad de Lima Metropolitana, Provincia de Lima y ciudades del país. Ubicados en la Av. Ramón Espinoza Nro. 12 Int. 13 (Mercado de Flores de Santa Rosa).

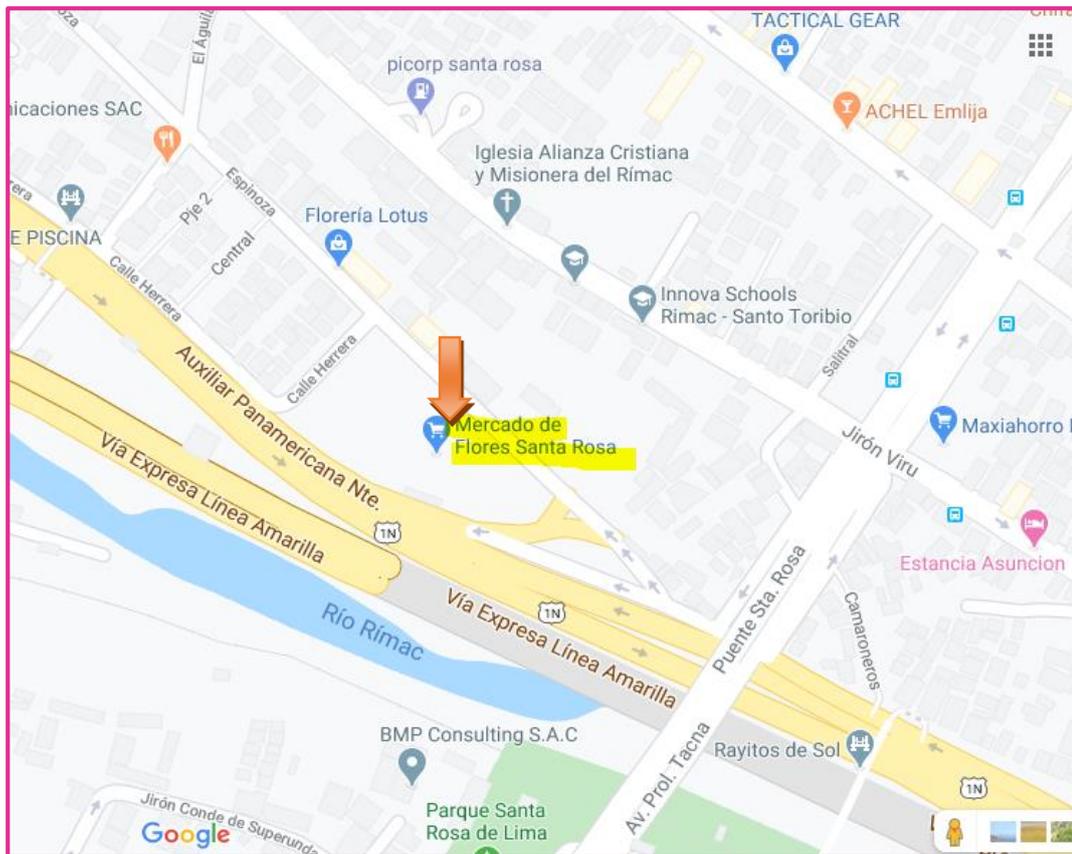


Figura 2 Av. Ramón Espinoza Nro. 12 Int. 13 (Mercado de Flores de Santa Rosa)

Fuente: <https://www.google.com/maps/@-12.0397384,-77.0366202,17.5z>.

Recuperado: 14 de marzo del 2020.

2.3. Ubicación y factibilidad municipal y sectorial

El presente plan está ubicado en la Av. Ramón Espinoza Nro. 12 Int. 13 (Mercado de Flores de Santa Rosa). El predio se encuentra ubicado en el distrito del Rímac, Código postal 15094, calificado como Zonas de Comercio Metropolitano (CM). Se ha elegido esta ubicación ya que es de fácil acceso al público en general y con vías de acceso como la vía expresa línea amarilla, vía de evitamiento, prolongación Tacna, Av. Abancay.

Con respecto a la Licencia de Funcionamiento:

La Municipalidad del Rímac en el marco de la LEY N° 30230 – Ley que modifica la Ley marco de licencia de funcionamiento Ley N° 28976) tiene la licencia de funcionamiento indeterminada.

Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento serán exigibles como máximo, los siguientes requisitos:

1. Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada, que incluya:
2. Número de R.U.C. y D.N.I. o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
3. D.N.I. o Carné de Extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
4. Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones de Detalle o Multidisciplinaria, vigente, según corresponda.
5. Adicionalmente, de ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:
6. Informar sobre el número de estacionamientos de acuerdo a la normativa vigente, en la Declaración Jurada.
7. Copia simple de la autorización expedida por el Ministerio de Cultura, conforme a la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Excepto, en los casos en los que el Ministerio de Cultura haya participado en las etapas de remodelación y monitoreo de ejecución de obras previas inmediatas a la solicitud de la licencia del local por el cual se solicita la licencia.

2.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha

El objetivo de la empresa es la comercialización de flores al por mayor y menor. Así como lograr ser un referente a nivel nacional en la producción y venta de flores de calidad.

El principio de la empresa es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes en el ámbito nacional, brindándoles calidad en la producción, todo esto aunado al trabajo en equipo, honestidad, respeto por la biodiversidad, ética, responsabilidad social y la mejora continua, generando una cultura organizacional eficiente inspirado en principios y valores.

Dentro de la cultura organizacional se promueven los siguientes valores:

- ✓ Honestidad.
- ✓ Lealtad y compromiso.
- ✓ Respeto.
- ✓ Disciplina.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Amabilidad.
- ✓ Perseverancia y esfuerzo.
- ✓ Calidad y servicio.

Misión: Liderar la industria de las flores generando la satisfacción de los clientes ofreciendo una amplia gama de productos inspirados en nuestros valores y principios.

Visión: Constituirnos en un referente en la venta de productos con calidad y cultura organizacional.

2.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa característicos.

La empresa Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C. es una empresa cuyo nivel de ventas anuales, a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto, la categoriza dentro del rubro de las pequeñas empresas.

Al respecto el Decreto Supremo N° 007-2008-TR (2008, artículo 4), señala que las pequeñas empresas pueden ser constituidas tanto por una persona natural o por una persona jurídica. Bajo cualquier forma de organización empresarial y que se encuentre abocada a la realización de actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

En el mismo sentido la Ley N° 30056 (2013, artículo 11), refiere que el tope máximo de ventas anuales de las microempresas es de 150 UIT (S/. 555,000). Asimismo, se señala que las pequeñas empresas tienen ventas anuales superiores a las 150 UIT hasta el monto máximo de 1,700 UIT (S/. 7'140,000).

2.6. Estructura Orgánica

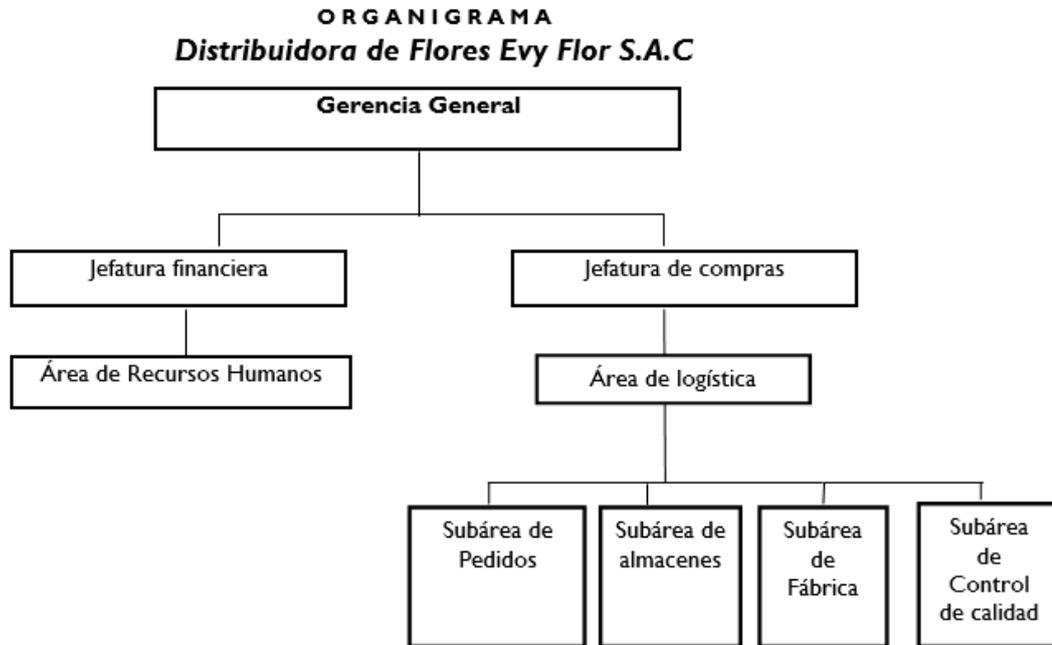


Figura 3 Organigrama de Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C

Fuente: Elaboración propia

La Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C. se encuentra conformada según el organigrama en 02 estructuras jefaturales, Áreas y subáreas: La Gerencia General, la jefatura financiera, jefatura de compras como las principales y debajo de ellas están el área de Recursos Humanos, área de logística, la subárea de pedidos, almacenes, fábrica y control de calidad. Asimismo, se cuenta con personal administrativo y el personal operativo.

Descripción de los cargos del personal de la Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C.

Tabla 1

Asignación de personal.

Cargo	Sueldo (S/.)
Gerente General	8,000.00
Jefatura financiera	5,000.00
Jefatura de compras	5,000.00
Área de recursos Humanos	3,500.00
Área de logística	3,500.00

Fuente: Elaboración propia

2.7. Cuadro de asignación de personal

La Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C. tiene como personal principal: La Gerencia General, la jefatura financiera, jefatura de compras, el área de Recursos Humanos, área de logística, la subárea de pedidos, almacenes, fábrica y control de calidad.

- ✓ El Gerente General, quien toma las decisiones como: las estrategias de compras a proveedores, los contratos con clientes claves.
- ✓ Jefatura financiera, quien vela por los ingreso y egresos de la empresa, envíos de información financiera al contador y el tema de recursos humanos.
- ✓ Jefatura de compras: Realiza los pedidos y despacha la mercadería a los clientes y recoge los pedidos de los proveedores. Efectúa el control de calidad y la producción de los almacenes.

2.8. Forma Jurídica Empresarial

La Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C. es una empresa de tipo sociedad anónima cerrada. La Sra. Eva Antonia Yacsavilca Ticlayauri es la gerente general inscrita como tal ante los registros públicos.

Datos de la empresa:

- ✓ Registro Tributario - Registro Único de Contribuyente (RUC):
20256780101
- ✓ Estado: ACTIVO
- ✓ Condición: HABIDO
- ✓ Tipo de Sociedad: SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
- ✓ Fecha de Inscripción: 22/09/1994
- ✓ Fecha de Inicio de Actividades: 22/09/1994

2.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI



Figura 4 Nombre y Marca Comercial Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C
Fuente: Página Web Evy Flor.

Para la constitución de la Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C se siguieron los siguientes pasos:

- ✓ Búsqueda del nombre: Este trámite se realiza en el portal de la SUNARP, para verificar que la denominación social de la sociedad no esté siendo utilizado por otra persona jurídica.
- ✓ Reserva del nombre ante la SUNARP: Una vez se haya verificado que la denominación social que se ha escogido para el negocio se encuentre libre, se procede a hacer la reserva de manera presencial o vía web.
- ✓ Minuta de constitución: Después de haber realizado la reserva, se procede a realizar la minuta de constitución de la empresa. Este documento es realizado por un abogado.
- ✓ Escritura pública: Luego de haber sido elaborada la minuta, se procede a elevar la misma a escritura pública. Este trámite es realizado por un notario.
- ✓ Registro de la escritura pública: Posteriormente, se procede a inscribir la sociedad ante las oficinas registrales de la SUNARP mediante la presentación de la escritura pública.
- ✓ RUC: Finalmente, se acude ante la SUNAT para tramitar el Registro Único de Contribuyente (RUC), presentando el DNI vigente del Representante Legal y la Ficha o partida electrónica certificada por Registros Públicos, con una antigüedad no mayor a treinta (30) días calendario.

2.10. Requisitos y trámites municipales

Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C está ubicado en la Av. Ramón Espinoza Nro. 12 Int. 13 (Dentro del Mercado de Flores de Santa Rosa). El predio se encuentra ubicado en el distrito del Rímac, Código postal 15094, calificado como Zonas de Comercio Metropolitano (CM).

El otorgamiento de las licencias de funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 20 -60 m² es en un plazo máximo de 15 días hábiles y los requisitos son los siguientes:

- ✓ Formato de solicitud de licencia de funcionamiento. Con carácter de declaración jurada. Que incluya: Número de RUC y DNI del representante legal.
- ✓ Copia de la vigencia de poder del representante legal.

- ✓ Comprobante del pago por derecho del trámite. El mismo que asciende a S/. 76.50
- ✓ Declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad.

2.11. Régimen tributario procedimiento desde la obtención del RUC y modalidades.

El Decreto Legislativo N° 1269 - 2016 crea el Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta (RMT). Por lo tanto, la Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C se encuentra adscrita por defecto a dicho régimen.

Dicho decreto legislativo en uno de sus artículos señala que estarán comprendidos en él los contribuyentes cuyos ingresos netos anuales no superen las 1,700 UIT (Decreto Legislativo N° 1269 - 2016, artículo 1).

2.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME)

Todos los empleados están laborando por locación de servicios, a excepción del personal del cuadro posterior. La empresa utilizará el PLAME.

Tabla 2

Planillas de la Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C.

Planilla	Remuneración mensual (S/.)
Gerente General	8,000.00
Jefatura financiera	5,000.00
Jefatura de compras	5,000.00
Área de recursos Humanos	3,500.00
Área de logística	3,500.00

Fuente: Elaboración propia

2.13. Régimen laboral especial y general laboral

Actualmente, la Distribuidora de Flores Evy Flor S.A.C se encuentra en el régimen laboral de la micro y pequeña empresa se encuentra regulado por el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, el mismo que considera lo volúmenes de venta para definir la micro y pequeña empresa y prevé extensiones y exclusiones.

2.14. Modalidades de contratos laborales

La Gerencia General tendrá una contratación a tiempo indeterminado, así como:

- ✓ Jefatura financiera
- ✓ Jefatura de compras
- ✓ Área de recursos Humanos
- ✓ Área de logística

Como se indicó el resto de personal que se requiera entrará en la modalidad de locación de servicios.

2.15. Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas

Entidad individual de responsabilidad limitada. Ya que se trata de un solo dueño y a su vez será el Gerente general.

CAPÍTULO 3. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1. Situación problemática

La empresa Evy Flor S.A.C en el año 2012 empezó un proceso de expansión motivo por el cual ha ido incrementando sus sucursales y número de personal para de esta manera poder brindar un mejor servicio al cliente y generar la captación de nuevos clientes.

Sin embargo, en los últimos años está presentando problemas en cuanto a su calidad de atención como en su productividad estos problemas están generando una pérdida en el número de clientes fidelizados el cual se encuentra insatisfecho con la atención que se les está brindando y buscan opciones en otras empresas que compiten en el mismo rubro.

Se ha investigado que estos problemas se relacionan con el ausentismo por enfermedad mental y rotaciones de personal clave dentro de la empresa , los cuales se han incrementado ,por otra parte el personal no se está desempeñando de manera eficiente con esto se ha determinado que el factor crítico para esta situación es el alto estrés laboral que sienten los empleados según los resultados mostrados en el test de estrés laboral que se realizó para saber en qué medida los empleados padecían síntomas asociados al estrés laboral ,al aplicar el test se pudo determinar que de los 62 empleados el 75.8% presenta estrés alto según la tabla de resultados obtenidos.

Por otro lado, también se muestran los resultados que se obtuvieron en un cuestionario aplicado a 20 trabajadores para saber cómo afecta el estrés en su desempeño.

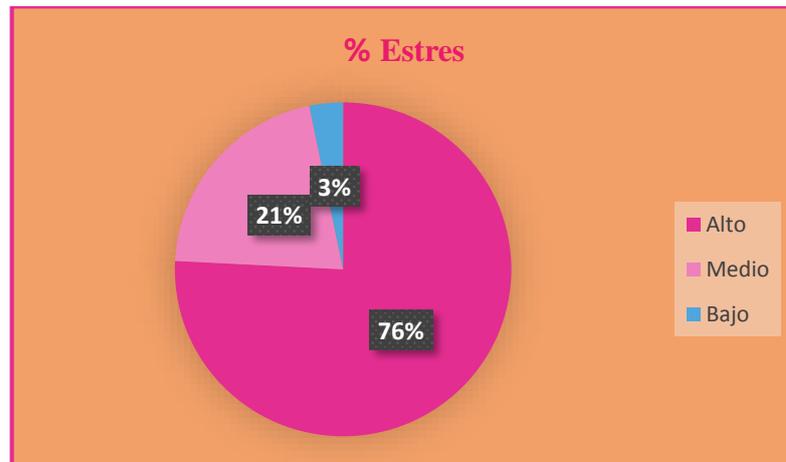


Figura 5 Resultados del % de estrés laboral.

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, este problema detectado repercute en los costos de la empresa ya que al generarse ausentismo por el alto estrés laboral se traduce en importantes costes económicos, y esto suele ir asociado a mayor rotación de personal, reducción en el desempeño y la productividad, aumento de las prácticas laborales inseguras y de las tasas de accidentes, mayor número de quejas de los clientes, e incremento de los costes en formación de los trabajadores sustitutos.

Con los indicadores de ausentismo por enfermedad mental, la rotación y el análisis de antecedentes se determina que el problema principal es el alto estrés laboral.

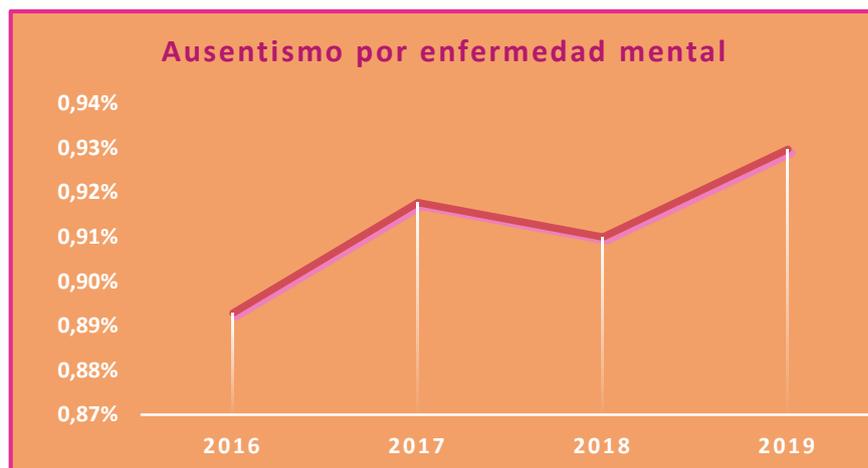


Figura 6 Porcentaje de ausentismo por enfermedad mental

Fuente: Elaboración propia.

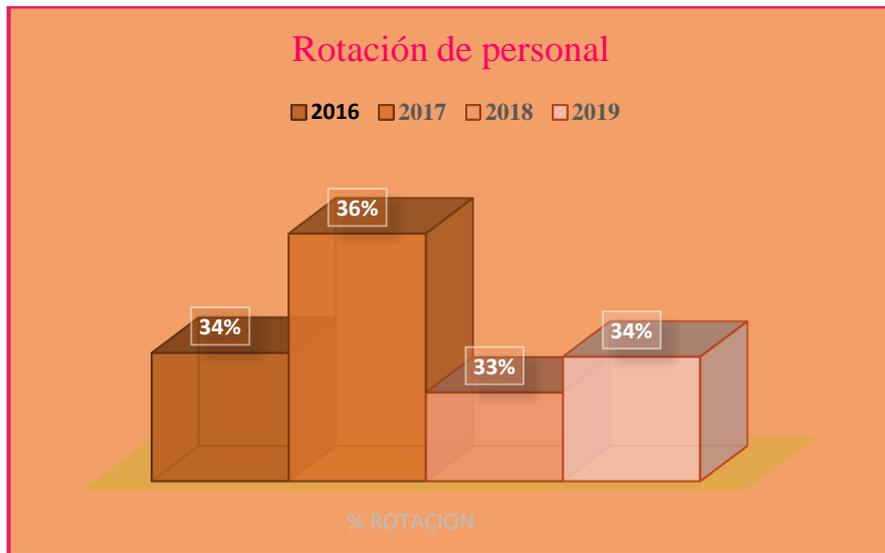


Figura 7 Porcentaje anual de rotación de personal.
Fuente Elaboración propia.

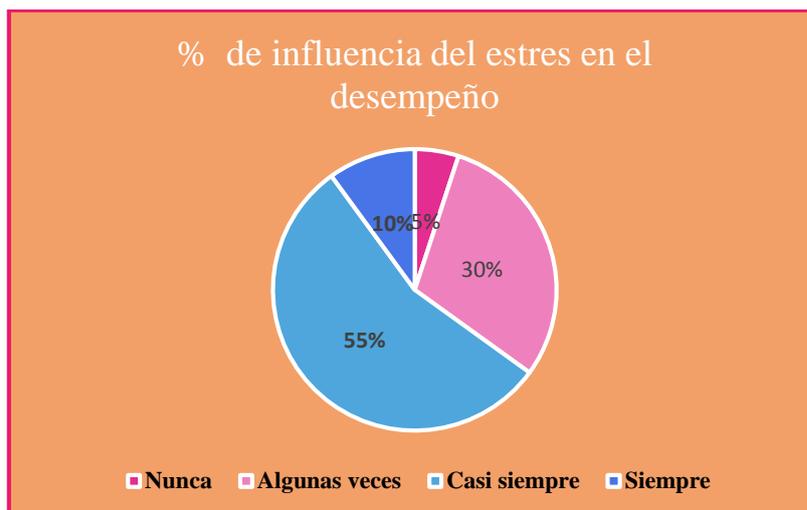


Figura 8 Porcentaje de empleados afectados en su desempeño.
Fuente Elaboración propia.

3.2. Análisis de los factores que determinan el problema

Para determinar las causas que generan el problema, se emplea la metodología del “Árbol de problemas”, en el cual se determinan las causas y efectos, tomando como el principal problema el “Alto estrés laboral”, con el indicador de porcentaje de empleados con alto estrés laboral.

3.2.1. Árbol de problemas

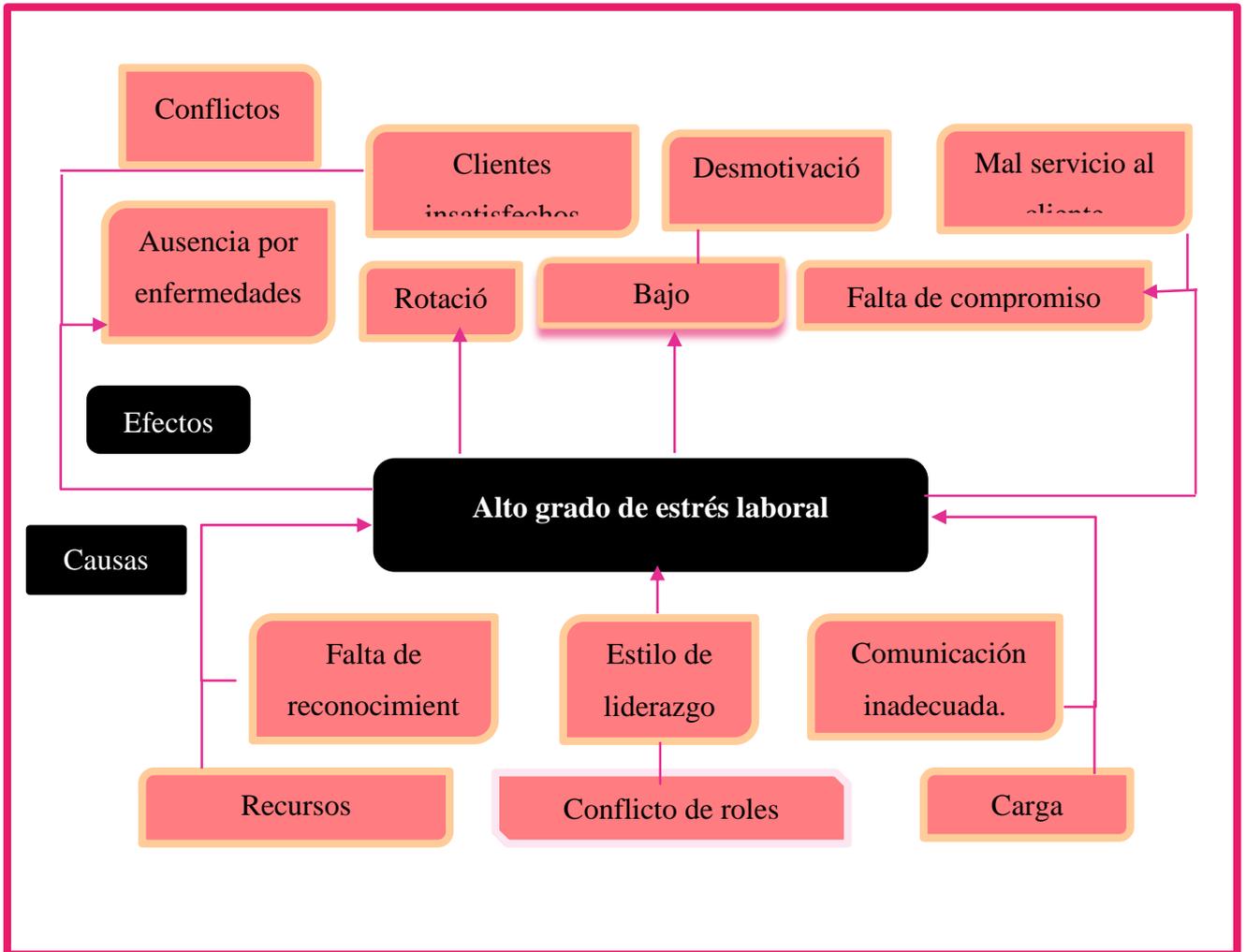


Figura 9 Árbol de problemas.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la tabla Nro. 3 se muestran las principales causas que determinan el problema y sus consecuencias.

3.2.2. Análisis de Factores

Tabla 3

Factores que determinan el problema

Factores/causas	Consecuencias
Falta de reconocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Rotación de personal.• Ausentismo.
Estilo de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de compromiso.
Carga laboral.	<ul style="list-style-type: none">• Bajo desempeño.
Recursos inadecuados.	<ul style="list-style-type: none">• Desmotivación.
Comunicación inadecuada,	<ul style="list-style-type: none">• Malas relaciones interpersonales.
Conflicto de roles.	<ul style="list-style-type: none">• Mal servicio al cliente.• Insatisfacción del cliente.• Pérdida de clientes.• Baja fidelización de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Descripción de los problemas

Los factores descritos son determinantes en la descripción del problema esto se sustenta en que no se ha aplicado hasta el momento ningún plan de mejora para el estrés laboral a pesar de que la carga y compromiso laboral ha ido en aumento, lo cual ha ocasionado que el desempeño del personal baje y esto ha traído consecuencias en la calidad de atención al cliente.

La falta de un sistema de reconocimiento e incentivo al empleado genera no solo falta de motivación al empleado, sino también falta de compromiso con la empresa

El conflicto de roles dentro de la empresa se ha originado principalmente porque no hay una definición clara de las labores a realizar esto ha surgido porque ante la carga laboral los empleados están cumpliendo funciones para al cual no han sido contratados y este no se corresponde con sus expectativas.

La sobrecarga laboral generada por ausentismo y rotaciones da lugar a horarios más extensos de trabajo que afectan directamente la productividad del trabajador.

Los empleados no cuentan con recursos adecuados tal como un ambiente físico donde puedan almorzar o pasar sus periodos de descanso, Tal como se ha descrito en la empresa existen factores que impiden el cumplimiento de objetivos organizacionales y una razón encontrada es el “Alto estrés laboral” este afecta el desempeño laboral y deriva a los siguientes problemas específicos:

- ✓ Falta de reconocimiento donde se observa que no hay empleados reconocidos a nivel laboral.
- ✓ Sobrecarga laboral: horarios extensos de trabajo
- ✓ Comunicación inadecuada: conflictos de comunicación entre los empleados y áreas
- ✓ Recursos inadecuados: ausencia de áreas de descanso y equipo en mal estado
- ✓ Conflicto de roles: Empleados cumplen tareas que no les corresponden
- ✓ Liderazgo no asertivo.

3.4. Análisis de los factores que causan y mantienen el problema

Con el objetivo de analizar los factores que causan y mantienen el problema principal el “Alto estrés laboral”, vamos a analizar los comportamientos de cada uno de estos factores, cuantificando estas causas, es decir, % de incidencias que causan el problema.

Se partió del análisis a partir de unas entrevistas a profundidad con los actores involucrados con la técnica del focus group (t.f.g), para luego aplicar la técnica de grupo nominal (t.g.n.) en donde se han identificado los factores del alto estrés laboral. Por último y como resultado de las acciones anteriores se han identificado las incidencias y las consecuencias del problema.

En este plan de mejora, a través del grupo nominal realizamos una sesión seleccionada con actores de interés: jefe de recursos humanos, supervisor de área y personal de la empresa con edades entre los 30 y 55 años. Con esta caracterización

se desarrolló la sesión con una duración de 4.5 horas desde las 9:00 hrs hasta las 12:30 hrs en la sala de reuniones.

El grupo nominal se realizó en un ambiente distendido con la exposición de ideas a partir de la intervención de mi persona como líder del proceso. Se expuso el problema principal con la participación de todos los integrantes donde se identificaron las principales causas de este. A partir de este análisis se deciden estrategias a partir de las consecuencias que estos problemas representan.

Las preguntas empleadas en el grupo nominal fueron:

- a) ¿Cuáles son las causas por las que siente estrés dentro del trabajo?
- b) ¿Considera que el estrés afecta la manera en que se desempeña en su trabajo?
- c) ¿Considera que si mejora su estrés podría mejorar su desempeño?
- d) ¿Cuáles son las estrategias a emplear para mejorar su desempeño?
- e) ¿Cuáles son las 3 principales causas por la cual Ud. se siente estresado?

Los resultados obtenidos para poder conocer el porcentaje de incidencias fueron los siguientes:

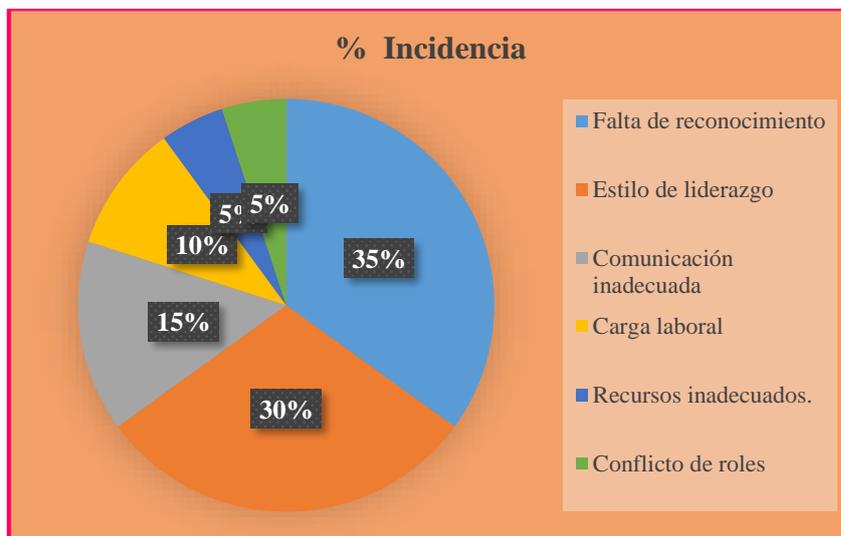


Figura 10 Porcentaje de incidencia de los factores.

Fuente Elaboración propia.

De los resultados obtenidos para determinar los factores que causan los problemas vamos a jerarquizar las causas por incidencias según la Fig. 10, en la

cual observamos que hay causas que tienen mayor incidencia en el alto estrés laboral.

Tabla 4

Porcentaje de incidencia de los factores que causan el problema.

Problema	Factores/Causas	% Incidencia
Alto estrés laboral	Falta de reconocimiento	35%
	Estilo de liderazgo	30%
	Comunicación inadecuada	15%
	Carga laboral	10%
	Recursos inadecuados.	5%
	Conflicto de roles	5%
	Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Aplicaremos Pareto, para analizar los factores que causan y mantienen el problema según la Fig., estas causas estarían representadas por el 80., que son, las que deberíamos eliminar de raíz para la no recurrencia.

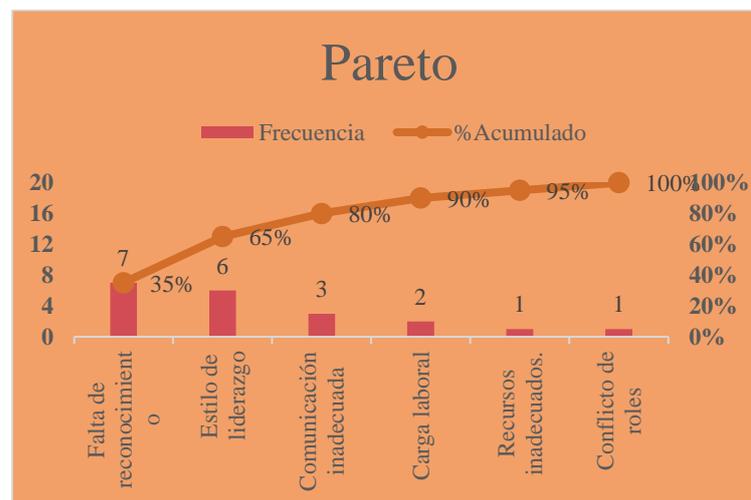


Figura 11 Diagrama de Pareto.

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Consecuencia del problema. Efectos perniciosos

Las consecuencias de los problemas del alto estrés laboral son:

Rotación de personal esto se ha ido incrementando en los últimos años generando costos adicionales para nuevas convocatorias, evaluación y preparación del nuevo personal.

Ausentismo el cual se está presentado por ansiedad relacionada al estrés laboral generando costos a la empresa debido a que se eleva el porcentaje de ausentismo

Falta de compromiso esto se evidencia en la forma que el personal se siente identificado con la empresa, uno de los principales factores identificados fue la falta de reconocimiento, este problema causa que el personal busque opciones en otras empresas donde las condiciones laborales son mejores.

Bajo desempeño está relacionado directamente con el alto estrés laboral tal como se ha podido ver en la figura N 5 donde el 55% de los empleados manifiestan que el alto estrés laboral afecta significativamente su desempeño.

Desmotivación, este problema afecta directamente no solo al empleado, también a la productividad de la empresa debido a que los trabajadores bajan su productividad diaria lo cual ocasiona que los pedidos se retrasen y esto origina que el cliente no sea atendido correctamente.

Malas relaciones interpersonales esto está fuertemente relacionado con la mala gestión en la comunicación lo que conlleva a conflictos internos entre los empleados de la empresa.

Mal servicio al cliente. clientes insatisfechos y baja fidelización de clientes estos problemas se presentan principalmente en temporadas altas donde el ausentismo y rotación afectan la productividad y el desempeño de los trabajadores.

4. CAPÍTULO FINALIDAD DEL PLAN

4.1. Alcance

El presente plan se requiere implementar porque es necesario ejecutar medidas que permitan manejar el estrés laboral en los trabajadores para repercutir significativamente en el desempeño laboral. Para ello se estará desarrollando un plan de mejora que busca disminuir el alto grado de estrés laboral que se presenta en los colaboradores y por ende generar un aumento en su desempeño. Se ha definido el proceso de planificación, implementación y monitoreo teniendo como punto de partida la elaboración de la línea base y finalmente la designación de un presupuesto para la ejecución, seguimiento y control del plan.

Los subprocesos identificados son el diagnóstico inicial de la organización, la identificación de necesidades, el diseño y desarrollo del plan, análisis de la implementación y la gestión del presupuesto.

1. Diagnóstico inicial de la organización.

- ✓ Revisión de antecedentes.
- ✓ Recolección de datos.
- ✓ Reuniones.

2. Identificación de las necesidades

- ✓ Reuniones de coordinación con área de recursos humanos.
- ✓ Aplicación de cuestionarios a los empleados.
- ✓ Gestión de comunicación en cada área.
- ✓ Aplicar encuestas.

3. Diseño y desarrollo del plan.

- ✓ Elaboración del organigrama de responsables.
- ✓ Realizar el cronograma.
- ✓ Selección de actividades y dinámicas para la mejora del estrés.
- ✓ Gestión de un área para los empleados.
- ✓ Aplicación del plan de mejora.

4. Gestión del Presupuesto

- ✓ Aprobación del presupuesto.
- ✓ Controlar la ejecución del presupuesto.
- ✓ Actualizar el presupuesto, establecer acciones correctivas.

5. Análisis de implementación

- ✓ Recopilación de fuentes y experiencias.
- ✓ Aplicación de encuestas.
- ✓ Análisis y clasificación de información.
- ✓ Consolidación de resultados.
- ✓ Informe final.
- ✓ Feedback.

4.1.1. Cronograma

Tabla 5

Cronograma

Subproceso	Detalle	Resp.	Dias	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Diagnóstico inicial	Revisión de antecedentes.	Coach	10	■	■										
	Recolección de datos.	Coach	12	■	■										
	Reuniones	Coach	24	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diseño y desarrollo del plan.	Reuniones de coordinación con RRHH	Coach	30	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Aplicación de cuestionarios.	Coach	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Gestión de comunicación en cada área.	Coach	20	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Aplicar encuestas.	Coach	10	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Elaboración del organigrama de responsables.	Coach	3	■	■	■									
	Realizar el cronograma.	Coach	3	■	■	■									
	Selección de actividades y dinámicas.	Coach	4	■	■	■	■								
	Gestión de un área para los empleados.	Coach	20	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Aplicación del plan de mejora.	Coach	240												
	Gestión del Presupuesto	Aprobación del presupuesto.	Coach	5		■	■								
Controlar la ejecución del presupuesto.		Coach	240												
Actualizar el presupuesto, establecer acciones correctivas.		Coach	120												
Análisis de implementación	Recopilación de fuentes y experiencias.	Coach	30				■		■		■		■		
	Aplicación de encuestas.	Coach	15											■	■
	Análisis y clasificación de información.	Coach	15											■	■
	Consolidación de resultados.	Coach	10												■
	Informe final.	Coach	7												■
	Feedback.	Coach	1												■

Fuente: Elaboración propia.

Para llevarlo a cabo se ha proyectado una duración de 12 meses, estimando un presupuesto de S/. 24 000 ya que se requiere contar con un equipo de 1 persona, llegando a estimar una inversión adicionalmente, se han establecido 10 reuniones que permitirán revisar el avance del plan y si fuera necesario tomar medidas correctivas durante la ejecución impactando en el presupuesto establecido.

4.1.2. Presupuesto

Tabla 6

Presupuesto.

Servicios						
Partida	Ítem	Descripción del Perfil según requerimiento	Cantidad	Tiempo (M)	Costo Unitario	Costo Total
1	II	Coach manejo de estrés Junior	1	12	2,000.00	24,000.00
Total						24,000.00

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan

4.2.1. Factores

Tabla 7

Identificación de factores.

Factores Específicos	Descripción de los Factores	Necesidades	Legales	Competencia
Nuevo proceso	Necesidad de desarrollar un sistema de mejora.	x		
Mejora de proceso	Mejora en los procesos comerciales de atención al cliente.	x		x
Nueva tecnología	No se aplicará nueva tecnología.			
Requerimiento Legal	Los trabajadores tienen derecho a que el Estado y los empleadores aseguren condiciones de trabajo dignas que les garanticen un estado de vida saludable, física, mental y socialmente, en forma continua. Dichas condiciones deben proponer a: a) Que el trabajo se desarrolle en un ambiente seguro y saludable. b) Que las condiciones de trabajo sean compatibles con el bienestar y la dignidad de los trabajadores y ofrezcan posibilidades reales para el logro de los objetivos personales de los trabajadores.		x	x

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Indicadores

- ✓ Porcentaje de inasistencia de colaboradores por enfermedad mental.
- ✓ Porcentaje de rotación del personal.
- ✓ Numero de colaboradores reconocidos.
- ✓ Porcentaje de empleados motivados,
- ✓ Porcentaje de satisfacción por servicio brindado.
- ✓ Cobertura de clientes.

Tabla 8

Matriz de marco lógico.

Alcance	Objetivo general	Objetivos específicos	Indicador	Evidencias	Supuestos
El presente plan se requiere implementar porque es necesario ejecutar medidas que permitan manejar el estrés laboral en los trabajadores para repercutir significativamente en el desempeño laboral. Para ello se estará desarrollando un plan de mejora que busca disminuir el alto grado de estrés laboral que se presenta en los colaboradores y por ende generar un aumento en su desempeño.	Manejar el estrés laboral en los trabajadores de la empresa para elevar el desempeño de cada trabajador.	Disminución de la rotación de personal	Porcentaje de rotación del personal.	Control de la planilla y calculo de la formula	Disminución de la rotación de personal.
		Disminución del ausentismo por enfermedad mental	Porcentaje de inasistencia de colaboradores por enfermedad mental.	Control del registro del horario.	Disminución del ausentismo
		Reconocer al trabajador a través del área de recursos humanos.	Numero de colaboradores reconocidos.	Conteo de numero de trabajadores reconocidos.	Reconocimiento a los empleados
		Mejorar los servicios de atención al cliente	Porcentaje de satisfacción por servicio brindado.	Aplicación de encuesta de satisfacción.	Aumento en la satisfacción de los clientes por el servicio recibido
		Aumentar la cobertura de clientes.	Cobertura de clientes.	Reporte el total de clientes fidelizados y el número de nuevos clientes fidelizados.	Aumento en al cobertura de clientes
		Mejorar las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo,	Porcentaje de empleados motivados	Aplicación de encuesta de satisfacción.	Aumento en el numero de empleados motivados

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo general

- ✓ Manejar el estrés laboral en los trabajadores de la empresa para elevar el desempeño de cada trabajador.

4.3.2 Objetivo específico

- ✓ Disminución de la rotación de personal
- ✓ Disminución del ausentismo por enfermedad mental
- ✓ Reconocer al trabajador a través del área de recursos humanos.
- ✓ Mejorar los servicios de atención al cliente
- ✓ Aumentar la cobertura de clientes.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales.

4.4. Resultados

4.4.1. Recursos

Tabla 9

Recursos disponibles.

Recursos materiales	Ítem
	Útiles de escritorio
	Memoria USB
	Libro de diario
Recursos físicos	Laptop de alto rendimiento
	Material para recojo de encuestas
	Escritorio
	Paquetes estadísticos
	Software ofimático
Recursos humanos	Jefe de personal

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2. Matriz de medición

Tabla 10
Matriz de medición.

Indicador	Fórmula	Real	Meta	% de desviación	Comentario
Porcentaje de rotación del personal.	$(NR/NTT)*100$	32.26%	10%	-222.58%	Se considera que con un adecuado monitoreo se puede lograr bajar la rotacion al sentirse los trabajadores mas comprometidos con la empresa.
Porcentaje de inasistencia de colaboradores por enfermedad mental.	$(\text{Número Total de Horas Ausentismo} / \text{Número Total de Horas Trabajadas}) \times 100$	0.74%	0.25%	-195.70%	El manejo adecuado del estrés laboral puede influir en la disminucion del ausentismo.
Numero de colaboradores reconocidos.	$\sum \text{Colaboradores reconocidos}$		19		El reconocimiento puede lograr que los empleados sientan compromiso hacia la empresa.
Porcentaje de satisfacción por servicio brindado.	$(\sum \text{Numero de encuestas con resultados 3,4 y 5} / \text{Numero total de encuestas}) * 100$		60%		Al mejorar el desempeño laboral se tiene un mejor servicio .
Cobertura de clientes.	$C = (A/E) \times 100.$		30%		La cobertura de clientes puede aumentar cuando hay un mejor servicio de atención
Porcentaje de empleados motivados	$(\sum \text{Numero de encuestas con resultados 3,4 y 5} / \text{Numero total de encuestas}) * 100$		50%		El programa de incentivos y los eventos de integración hacen que los empleados sientan mas motivados.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3. Matriz de medición simulada

Tabla 11
Matriz de medición simulada.

Indicador	Fórmula	Real simulad	Meta	% de desviación	Comentario
Porcentaje de rotación del personal.	$(NR/NTT)*100$	16%	10%	-61%	Se considera que con un adecuado monitoreo se lograria disminuir la rotacion, al sentirse los trabajadores mas comprometidos con la empresa.
Porcentaje de inasistencia de colaboradores por enfermedad mental.	$(\text{Número Total de Horas Ausentismo} / \text{Número Total de Horas Trabajadas}) \times 100$	0.32	0.25	-28%	El manejo adecuado del estrés laboral puede influir en la disminucion de enfermedades mentales.
Numero de colaboradores reconocidos.	\sum colaboradores reconocidos	15	19	21%	La empresa en el número de empleados reconocidos y lo gestionara a través del area de recursos
Porcentaje de satisfacción por servicio brindado.	$(\sum \text{Número de encuestas con resultados 3,4 y 5} / \text{Numero total de encuestas}) * 100$	50%	60%	17%	Al mejorar el desempeño laboral se tiene un mejor servicio .
Cobertura de clientes.	$C = (A/E) \times 100.$	21%	30%	30%	La cobertura de clientes puede aumentar cuando hay un mejor servicio de atención
Porcentaje de empleados motivados	$(\sum \text{Numero de encuestas con resultados 3,4 y 5} / \text{Numero total de encuestas}) * 100$	20%	20%	0%	El programa de incentivos y los eventos de integración hacen que los empleados s esientas mas motivados.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.4. Flujograma y modelo mental

4.4.4.1 Flujograma

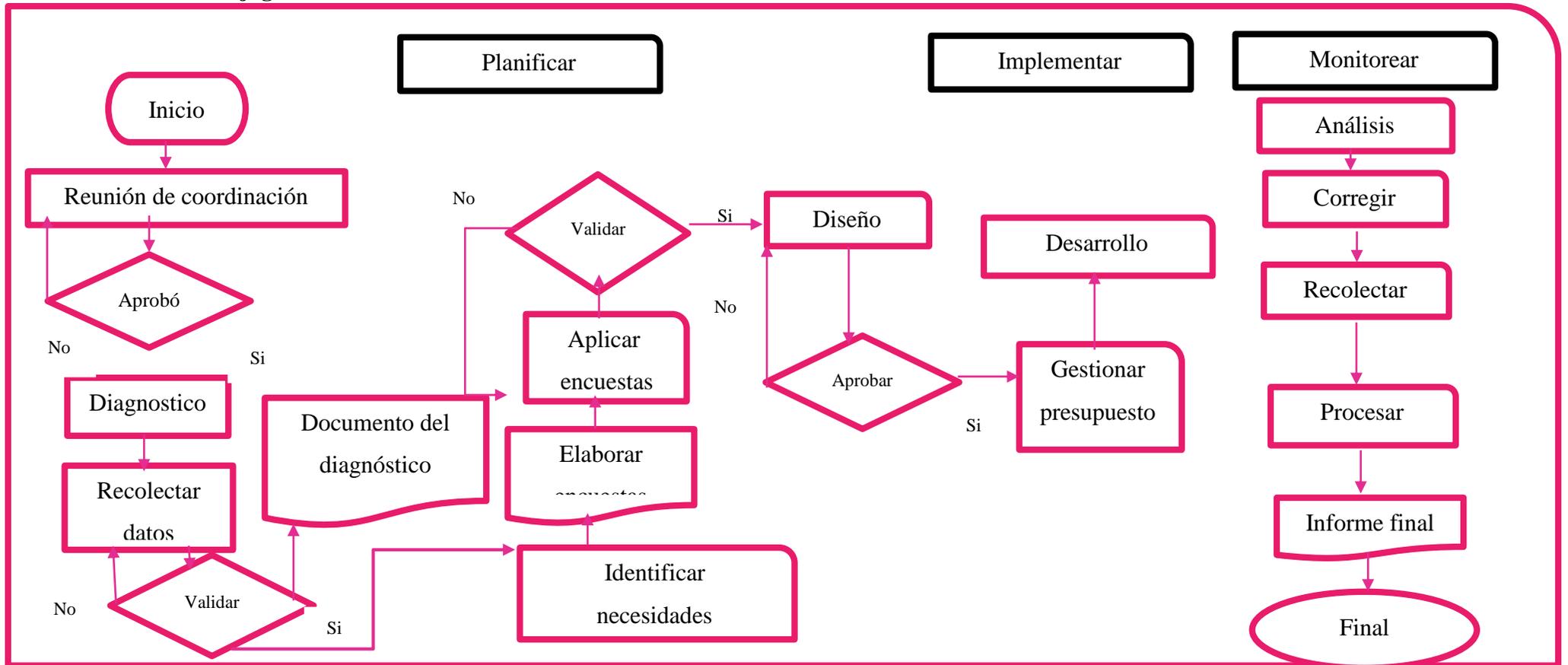


Figura 12 Flujograma.
Fuente Elaboración propia

4.4.2.2 Modelo mental



Figura 13 Flujograma modelo mental del plan.

Fuente Elaboración propia.

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO

5.1. Planteamiento y presentación de las propuestas

La presente propuesta estudia la situación actual del manejo de estrés laboral y el desempeño del personal de una empresa retail, por lo cual se ha realizado un seguimiento de las renuncias y ausentismo por enfermedad mental de los empleados en el último año.

El problema radica en que el trabajador no se siente motivado motivo por lo cual se genera ausentismo por enfermedad mental además hay rotaciones de personal lo que genera más turnos de trabajo y esto repercute en el desempeño laboral y en la calidad de atención al cliente.

El presente plan busca propiciar mecanismos de intervención en esa realidad, con el fin de mejorar el estrés laboral y el desempeño mediante la aplicación y ejecución a lo largo del año de las actividades programadas dentro del plan y así lograr que el impacto esperado afecte positivamente en el manejo del estrés laboral y desempeño en el campo laboral del grupo humano objeto del presente estudio.

Estrategias de mejora o cambio

Tabla 12

Formulación de estrategias.

Problema	Objetivo	Meta	Formulación de propuesta de mejora.
Alto estrés laboral.	Disminución de la rotación de personal	Bajar en un 10% el número de renunciaciones	Talleres trimestrales para fortalecer el compromiso laboral.
			Reconocimiento del talento humano en cada área.
	Disminución del ausentismo por enfermedad mental	Bajar un 0.25% el ausentismo de los trabajadores	Visitas domiciliarias al personal con enfermedad mental.
			Diseñar un programa para motivar al personal.
			Generar áreas para el descanso del personal en sus momentos libres
	Reconocer al trabajador a través del área de recursos humanos.	Reconocer anualmente a 19 empleados	Diseñar un programa de incentivos de acuerdo a las expectativas del empleado
			Dar un reconocimiento trimestral a los empleados en cada área.
	Mejorar los servicios de atención al cliente	Aumentar en 60% el número de clientes satisfechos con los servicios	Hacer encuestas de satisfacción a los clientes por el servicio brindado.
			Sensibilizar a los empleados para brindar un mejor
			Monitorear la atención al cliente.
	Aumentar la captación de nuevos clientes.	Aumentar en 30% del número de clientes nuevos.	Brindar un servicio personalizado a los clientes,
			Ofrecerle ofertas especiales a los clientes nuevos.
Aumentar el número de personal motivado dentro de la empresa.	Aumentar en 50% el personal motivado dentro de la empresa,	Hacer talleres de liderazgo trimestrales con los jefes de cada área y la gerencia de la empresa.	
		Hacer actividades lúdicas y recreativas a nivel de toda la empresa	

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de selección las propuestas de mejora

Tabla 13

Selección de las propuestas.

N	Propuesta de mejora	Impacto	Implementabilidad	Selección de propuesta
1	Talleres trimestrales para fortalecer el compromiso laboral.	A	M	P1,P4,P10. Implementar, ejecutar y monitorear talleres de motivación liderazgo recreación.
2	Reconocimiento del talento humano en cada area	A	MF	P2,P5,P7,P8 Implementar ejecutar y monitorear un programa de incentivos y reconocimiento.
3	Visitas domiciliarias al personal con enfermedad	MA	MD	Hacer visitas al personal en sus domicilios.
4	Diseñar un programa para motivar al personal.	MA	MF	P1,P4,P10.
5	Generar areas para el descanso del personal	MA	MD	Acondicionamiento de áreas
6	Diseñar un programa de incentivos de acuerdo a las expectativas del empleado	A	MF	P2,P5,P7,P8
7	Dar un reconocimiento trimestral a los empleados	A	MF	P2,P5,P7,P8
8	Hacer encuestas de satisfaccion a los clientes por el servicio brindado	A	F	P9 ,P10,P11 Mejorar la calidad del servicio al cliente.
9	Sensibilizar a los empleados para brindar un mejor servicio	A	MA	P9 ,P10,P11,P12.
10	Monitorear la atencion al cliente.	MA	MD	P9 ,P10,P11,P12.
11	Brindar un servicio mas personalizado a los clientes,	MA	MD	P9 ,P10,P11,P12.
12	Ofrecerle ofertas especiales a los clientes nuevos.	MA	MD	P9 ,P10,P11,P12.
13	Hacer talleres de liderazgo trimestrales con los jefes de cada area y la gerencia de la empresa.	MA	MF	P1,P4,P10.
14	Hacer actividades ludicas y recreativas a nivel de toda la empresa.	MA	MF	P1,P4,P10.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la matriz de selección las propuestas de mejora se eligieron por su afinidad, para esto se hicieron las siguientes preguntas:

Impacto

- ✓ ¿Agregará valor a los clientes?
- ✓ ¿Está alineada con la estrategia?
- ✓ ¿Está integrada con otras iniciativas?

Implementabilidad

- ✓ ¿Se puede lograr en un razonable marco de tiempo?
- ✓ ¿Hay recursos disponibles para hacer el trabajo?

Las propuestas elegidas para manejar el estrés y mejorar el desempeño tienen impacto alto por que agregan valor a los clientes en la mejora del servicio, así mismo, está alineada con la estrategia de la empresa y se integra con todos los procesos de la empresa. Es importante indicar que se puede lograr en el tiempo estimado y se cuenta con todos los recursos disponibles para poder ejecutarlas estas se detallan a continuación:

Tabla 14

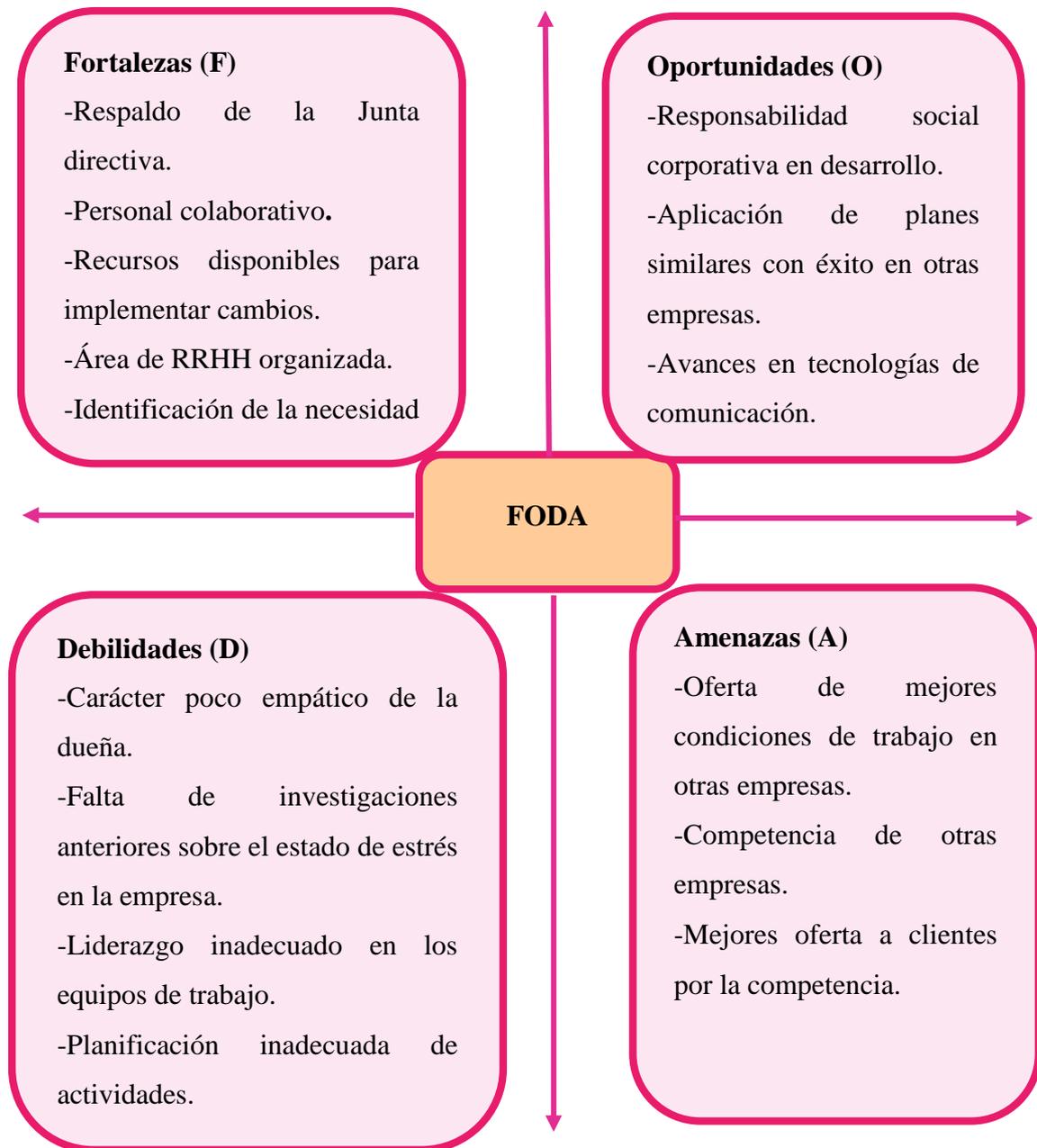
Propuestas de mejora y actividades a realizar.

Propuestas	Actividades
Implementar un programa de liderazgo, sensibilización e integración que mejore las condiciones de trabajo dentro de la empresa.	<p>Concertar reuniones de coordinación.</p> <p>Diagnóstico inicial.</p> <p>Implementar talleres de liderazgo a nivel gerencial y entre las jefaturas de cada área.</p> <p>Desarrollar un programa de integración en 4 fechas al año.</p> <p>Implementar dinámicas y actividades de integración en cada área.</p> <p>Planificar dinámicas cortas para mejorar la comunicación.</p> <p>Monitoreo</p> <p>Acciones correctivas</p> <p>Evaluación de resultados y feedback</p>

Implementar ejecutar monitorear programa incentivos donde el trabajador se sienta reconocido.	y un de de se 	Gestionar la conformación de un equipo para desarrollar un programa de incentivos. Evaluar las principales necesidades de los empleados. Coordinar incentivos de tiempo, educación o actividad recreacional para los empleados como valor a su trabajo. Diseñar el programa de incentivos. Socializar el programa en cada área. Evaluar los resultados. Tomar acciones correctivas. Evaluación de resultados y feedback
Mejorar calidad servicio cliente.	la del al	Reuniones de coordinación. Realizar una encuesta de satisfacción al cliente. Motivar a los empleados para que mejoren su calidad de atención. Monitorear el servicio de atención. Capacitar al empleado. Tomar acciones correctivas. Evaluar resultados. Evaluación de resultados y feedback

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Análisis FODA de la aplicación del plan



Fuente: Elaboración propia.

5.3. Identificación y descripción de estrategias y actividades

Para la identificación de las estrategias y actividades se utilizó la matriz FODA luego de esto se seleccionaron las estrategias según impacto e implementabilidad con actividades relacionadas.

Tabla 15
Matriz FODA

<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Respaldo de la Junta directiva. -Personal colaborativo. -Recursos disponibles para implementar cambios. -Área de RRHH organizada. -Identificación de la necesidad de mejora por la Junta directiva. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Carácter poco empático de la dueña. -Falta de investigaciones anteriores sobre el estado de estrés en la empresa. -Liderazgo inadecuado en los equipos de trabajo. -Planificación inadecuada de actividades. -Comunicación inadecuada entre las áreas. -Alta rotación. -Personal desmotivado. 	
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Responsabilidad social corporativa en desarrollo. -Aplicación de planes similares con éxito en otras empresas. -Avances en tecnologías de comunicación. 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Usar el apoyo de la Junta directiva para la aprobación del presupuesto y uso de recursos para la implementación de los programas de liderazgo e integración a nivel de todas las áreas. -Usar el apoyo de RRHH para hacer el seguimiento de los principales problemas en cada área. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Usar estudios exitosos para implementar el plan de mejora de liderazgo y motivación a nivel de Gerencia y de la dueña de la empresa. -Aprovechar la tecnología para hacer una mejor gestión de la comunicación.
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Oferta de mejores condiciones de trabajo en otras empresas. -Competencia de otras empresas. -Mejores ofertas ofrecidas por la competencia. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Utilizar el apoyo de la Junta directiva para designar un presupuesto para un programa de incentivos. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Generar mejor clima laboral dentro de la empresa. -Generar mejores ofertas a los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias seleccionadas fueron las siguientes

Tabla 16

Selección de estrategias según Matriz FODA.

Estrategias	Actividades
Usar el apoyo de la Junta directiva para la aprobación del presupuesto y uso de recursos y para desarrollar los programas de liderazgo e integración a nivel de todas las áreas.	Reuniones de coordinación. Elaborar el presupuesto. Elaborar lista de recursos. Coordinar el cronograma. Evaluar capacidades de liderazgo. Hacer el acta de aprobación.
Utilizar el apoyo de la Junta directiva para designar un presupuesto e implementar un programa de incentivos.	Reuniones. Elección del tipo de incentivos. Aprobación del presupuesto Coordinación para la elección de personal que obtendrá el incentivo.
Aprovechar la tecnología para hacer una mejor gestión de la comunicación.	Hacer un diagnóstico de los principales problemas de comunicación en las áreas. Hacer dinámicas de comunicación usando tecnología. Usar una app de sugerencias a nivel de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Marco Teórico, fundamento de las estrategias

5.5.1. Antecedentes de la investigación

De acuerdo con Moser, (2014) citado por Guerra, (2016) en su investigación “Diseño de un programa de prevención del estrés laboral para asesores comerciales”, señala que el estrés es un fenómeno psicológico que afecta la salud mental y calidad de vida de las personas, todo esto ha generado la necesidad de convertirlo en objeto de estudio científico durante los últimos 90 años.

Sánchez, (2009) en sus estudios “El estrés laboral y el desempeño de los trabajadores en la empresa “Sualupell curtiduría Suárez S.A.” en la ciudad de Ambato”, investigo como el estrés laboral influye en el desempeño de los trabajadores y como este podría mejorar motivando a los empleados, las técnicas utilizadas incluyeron la observación directa encuestas y cuestionarios, al realizar el análisis e interpretación de sus resultados concluyo que existía un alto porcentaje del personal que consideraba al estrés como un factor que influía en el desempeño de su trabajo, que como es lógico, determinaba una repercusión negativa en el desempeño de sus actividades y por ende se veía reflejado en la producción de la empresa.

Ruiz y Vega, (2016) en su investigación “Influencia del estrés laboral sobre el desempeño de los trabajadores en una empresa de venta y servicios industriales”, realizaron estudios en torno al análisis de la relación entre el estrés laboral y el desempeño en los trabajadores administrativos de rango medio de una empresa en concreto, grupo que estaba conformado básicamente por trabajadores entre 21 y 50 años. La metodología empleada fue el estudio de caso por tratarse de una población específica, el enfoque utilizado fue mixto; en este sentido, se utilizaron herramientas que permitieron medir y relacionar las variables estrés laboral y desempeño, para luego aplicar entrevistas que permitieron interpretar los resultados numéricos. Según la metodología estadística de ecuaciones estructurales, que se aplicó determinaron que el estrés laboral influye negativamente en el desempeño de los trabajadores administrativo de rango medio de la empresa, igualmente en los resultados obtenidos se pudo apreciar que los hombres presentan menor estrés que las mujeres. Sin embargo, ambos géneros presentan en mayor o menor medida los mismos síntomas frente al estrés.

Choquejahuá, (2017) en su investigación denominada “Estrés laboral y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo del área de mantenimiento de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno”, tuvo como objetivo determinar la relación del estrés laboral con el desempeño laboral del personal administrativo del área de mantenimiento de la UNA

Puno partiendo de la hipótesis general de que “el estrés laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral” la metodología empleada fue de acuerdo a una investigación correlacional; cuyo diseño es no experimental, de tipo transeccional. Se consideró como muestra a 67 trabajadores del área de mantenimiento. Para el procesamiento de datos utilizó el estadístico SPSS, los resultados de su investigación indican que el estrés laboral se relaciona con el desempeño laboral, en los trabajadores del área de mantenimiento, según el coeficiente de la correlación de Pearson ($r=0,500^{**}= 50\%$) correlación moderada en el nivel de 0,01.

Fonkeng, (2018) en su investigación “Effects of job-stress on employee performance in an enterprise”, tuvo como objetivo examinar el efecto del estrés laboral en el desempeño de los empleados en una institución de microfinanzas en Camerún. Para seleccionar el tamaño de la muestra de 80 participantes utilizó la técnica aleatoria intencional y simple. La recolección de datos la realizó mediante cuestionarios y grupos focales. Los resultados de su investigación revelaron que los participantes soportaban una cantidad excesiva de estrés que afectaba negativamente su desempeño , el estrés se debía principalmente a la presión que ejercía la gerencia para que aumentaran su productividad, ante esto recomendaba a la gerencia instituir un programa de manejo del estrés para asegurar que los empleados trabajen en un entorno libre de estrés que les permite rendir mejor y aumentar la productividad, logrando así los objetivos de la institución.

García, (2018) realizó la investigación “Influencia del estrés laboral en la calidad de la atención del Profesional de Enfermería del Centro de Salud Santa Julia”, para determinar la relación entre el estrés laboral y la calidad de atención de los profesionales de un centro de salud ,el estudio fue de tipo cuantitativo de corte transversal descriptiva, la población estuvo conformada por 20 profesionales y pacientes; la muestra tuvo un margen de error del 5% y fue de 20 profesionales y pacientes a las que se les aplicó criterios de inclusión y exclusión; la recolección de datos se realizó mediante la técnica de la entrevista utilizando un cuestionario debidamente validado y los datos fueron tabulados, en frecuencias y porcentajes en los resultados se pudo observar que la relación entre el nivel de estrés y la calidad de atención es regular de acuerdo a la correlación de Pearson ($r= -0.645$) con esto se concluyó que si existe relación entre el estrés laboral y la calidad de atención.

De estos estudios se puede concluir que el estrés laboral trae consecuencias personales, sociales y laborales. Estas consecuencias generan daños secundarios que afectan la salud a nivel físico y psicológico. Todo lo anterior influye negativamente, en el rendimiento y la

productividad generándose así costos evidentes como enfermedades, ausentismo laboral, accidentes, entre otros, lo cual representa un alto tributo económico y social para la organización.

En este orden se puede precisar que los estudios revisados coinciden con el objeto de investigación: los altos niveles de estrés en las empresas de producción afectan el desempeño laboral. Por esto, se hace necesario investigar más extensamente en estudios que aborden de manera directa, aquellos factores de la empresa que inciden en la aparición del estrés laboral y como se podría mejorar. Esta apuesta permitiría reconocer y establecer planes de mejora del estrés laboral que generen responsabilidad social de las empresas y en el autocuidado de los trabajadores.

5.5.2. Bases teóricas

5.5.2.1. Concepto de estrés

Flores (2014) indica que, se ha encontrado una extensa variación en la definición del término de estrés y se ha utilizado principalmente en tres orientaciones: la primera lo considera como un estímulo, es decir una fuerza externa o condición que supuestamente tiene o puede tener efectos negativos en las personas. La segunda como una respuesta física y psicológica del organismo a sucesos externos e internos y por último como interacción entre una persona y distintas situaciones. Desde este último enfoque, Mc Grath (1970) citado por Flores 2014 indica que: “el estrés es un desequilibrio percibido entre la demanda y la capacidad de respuesta bajo condiciones en las que el fracaso ante esa demanda posee importantes consecuencias” (p. 69).

Flores (2014) sostiene en consecuencia que, el estrés es un proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del ambiente (laboral, social, etc.) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas de movilización de recursos que implican activación fisiológica.

Bairero (2017) explicó que el estrés se puede entender como un estado de carácter psíquico producido por la larga duración de estimulantes que producen presión sobre el individuo y que, a su vez, presentan ansiedad. Bairero (2017) indicó que el estrés puede ser tanto positivo o negativo para el ser humano y que la principal diferencia radica en la duración del mismo. El estrés positivo se caracteriza por enfrentar al individuo a situaciones de corta duración;

mientras que el estrés negativo se presenta con duración larga que sobrepasan la capacidad, control y estabilidad del individuo.

5.5.2.2. Estrés laboral

Velayos (2010) señala que, una de las condiciones que más causa estrés en el individuo es su situación laboral, si está empleado o no, si su trabajo le gusta, le apasiona o lo realiza para cubrir sus necesidades económicas, altos niveles de trabajo o producción en relación a las horas de trabajo, posición de desventaja en relación a sus compañeros debido a las habilidades o destrezas, conflictos de interés y ambientes laborales donde hay roses o mucha competitividad entre compañeros

Según Chipoco (2018) basado a lo indicado por La Organización Mundial de la Salud explica que el estrés laboral es el resultado del trabajador frente a un desequilibrio. Desequilibrio que viene dado por presión laboral o exigencia laboral y factores internos como los conocimientos y las capacidades del trabajador. Bajo esta definición es posible entender que el estrés laboral se produce también desde un enfrentamiento en donde el individuo busca equiparar su conocimiento y capacidades sobre las tareas o exigencias demandadas, pero que, lamentablemente, las exigencias sobrepasan a estas capacidades o no es posible utilizarlas en su totalidad. Lo último podría relacionarse a diferentes aspectos explicados anteriormente como la falta de accesos, innovación y recursos que se brindan a los empleados durante su trabajo

El entorno en constante cambio en el que nos encontramos, produce que las organizaciones busquen alinearse a ello para seguir su adecuado funcionamiento. Como consecuencia de ello, se plantean estándares de productividad y metas a las que busca llegar, las cuales se necesitan ser cumplidas por los trabajadores ya que son ellos quienes dan funcionamiento a la organización. Esa situación cotidiana genera cierta presión sobre los colaboradores y trae como desencadenante la aparición de enfermedades profesionales tales como estrés, síndrome de “burnout” y adicción al trabajo entre otras (Durán, 2010).

El estrés laboral es el estado físico y psíquico que se produce por la falta de acondicionamiento del trabajador ante las exigencias propias del trabajo, lo cual origina la sensación de amenaza y conlleva a que se produzcan alteraciones orgánicas y anímicas. (MINTRA, 2014). En el ámbito laboral, el estrés es algo común entre los trabajadores y de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), para el año 2021, la causa más

importante de interferencia laboral será el estrés. El estrés comprende un estímulo-respuesta, en donde el primero actúa sobre la persona y genera unas respuestas psicológicas, fisiológicas o ambas. Un informe del Comité Mixto de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la OMS define a los estímulos estresantes del trabajo como las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las capacidades del colaborador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (Ruiz y Vega, 2016).

Diversos autores han expuesto fuentes de estrés propias del trabajo, a continuación, se plantearán las fuentes de estrés propias de la organización. En relación a las fuentes organizacionales, estos factores son directamente relacionados con la organización en sí y estas fuentes adoptan varias formas las que se agrupan en cinco, los cuales son: funciones del puesto, desarrollo de carrera profesional, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y política y estructura de la organización (Robbins, 2009).

El estrés laboral tiene diversos efectos que pueden afectar la productividad en la organización, Robbins et al. (2009) menciona que, los efectos del estrés en la conducta se ven reflejados en el ausentismo, rotación, bajo desempeño y productividad, pérdida del esfuerzo discrecional, conductas agresivas hacia los compañeros, problemas para conciliar el sueño, cambios en los hábitos alimenticios, entre otros.

Según Sapolsky (2008), dentro de las consecuencias, que se podrían denominar de carácter organizativo se destacarían la disminución del rendimiento, el incremento de accidentabilidad, alta rotación y ausentismo. Desde este punto de vista, el estrés y el riesgo de problemas de salud aparecen cuando las exigencias del trabajo no se ajustan a las necesidades, expectativas o capacidades del trabajador.

5.2.2.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral ha sido siempre considerado como la base para lograr el buen desenvolvimiento de la organización en el mercado. En este sentido, el desempeño es fundamental para lograr el éxito y efectividad de la organización. Por ello es importante brindar a los trabajadores beneficios y estabilidad laboral, lo cual traerá motivación y tranquilidad al colaborador y un buen estado emocional que permitirá que realice un buen performance. (Pedraza, et al., 2010) (citado por Ruiz y Vega, 2016).

El desempeño ha sido estudiado por diferentes autores y tiene diferentes conceptos. Al respecto, Pedraza, et al. (2010) mencionan que el desempeño es el conjunto de actividades o comportamientos que realiza el trabajador, los cuales son relevantes para lograr los objetivos organizacionales. Asimismo, señalan que estos comportamientos pueden ser medidos por medio de las competencias de cada persona y el grado de contribución hacia la empresa.

En misma concordancia, según Toro (2002) (citado por Ruiz y Vega, 2016), el desempeño es el conjunto de acciones, de una persona, dirigidas a la obtención de resultados específicos y que, además, está condicionado por factores que conforman su contexto (p. 15)

Para realizar esta investigación, se considerará que desempeño laboral es el conjunto de actividades o comportamientos que realizan los empleados para poder alcanzar los objetivos de la empresa,

Ruiz y Vega (2016) en su investigación sobre estrés laboral y desempeño señalan que, “el estrés laboral puede tener múltiples e innumerables causas provenientes del ambiente laboral, entre ellas están los aspectos físicos, ergonómicos, del medio ambiente de trabajo, de la organización y las funciones propias del puesto, y las relaciones interpersonales” (p. 23). (Gómez, 2003) (citado por Ruiz y Vega, 2016) que, igualmente indican que el estrés en el trabajo puede traer graves consecuencias para las organizaciones. Si estas pudieran comprender que el estrés en sus colaboradores genera costos para la empresa, se enfocarían en investigar este tema y plantear posibles planes de acción ante ello.

Relación general entre el desempeño y estrés

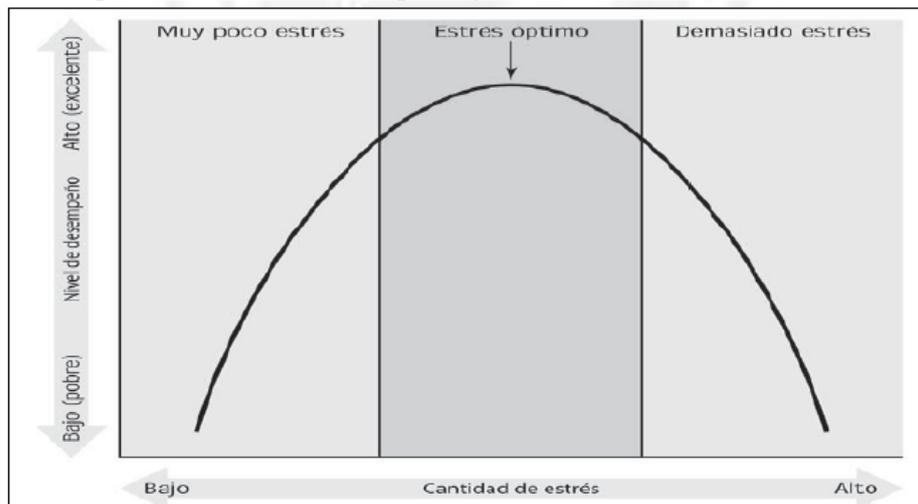


Figura 14 Curva de relación estrés-desempeño.

Fuente Helrriegel y Slocum, 2004.

Como se puede ver en la figura, todas las personas necesitan cierta presión en sus vidas, cierto grado de estrés, para potenciar su desempeño. Al no tener este estímulo, el trabajador no desarrollará lo mencionado, según señala la curva, aumentar en cierto grado de estrés generará que aumente el desempeño de la persona. Pero si esta presión excede el manejo que la persona tiene del estrés y no se cuentan con los recursos necesarios y las demandas sobrepasan el control del individuo generar en el trabajador efectos altos de estrés que no puede sobrellevar, y que conllevan a la baja productividad y rendimiento.

Debido a esto las organizaciones deben tener en cuenta el estrés de los empleados como una situación que les afecta porque incide en el ausentismo, nivel de pertenencia, satisfacción, productividad y proactividad; en torno al estrés se han elaborado multitud de investigaciones, este se ha relacionado con el motivo de pérdidas económicas, ya que en los trabajadores es causa de enfermedades, cambios de cargo, deserción laboral, accidentes e incluso la muerte. (Orlandini, 2012).

Como respuesta a esta problemática que afecta a los individuos a nivel mundial, algunas entidades gubernamentales y organizaciones internacionales como la Unión Europea y la Organización Mundial de la Salud han insistido en implementar estrategias para la prevención y el control del estrés, muchos son los que padecen estrés laboral y nunca han sido asistidos. (Marulanda, 2007).

En este contexto es importante llevar a cabo un plan que sirva como estrategia de mejora del estrés laboral, identificando los factores que contribuyen a este y planteando alternativas que permitan esta mejora, cabe resaltar que la población de personal a intervenir es del sector retail de esta manera la empresa puede verse favorecida al tener un programa de mejora tomando en consideración que las compañías más competitivas prestan atención a aspectos como el cuidado del ambiente laboral, las instalaciones, fortalecer la confianza entre empleados y mejorar las relaciones interpersonales entre otras circunstancias; todas estas enfocadas como estrategias para prevenir y hacer frente a el estrés laboral.

En el presente plan se describen los procesos y actividades a seguir para lograr mejorar el estrés laboral de los empleados y con ello mejorar su desempeño lo cual redundara en un beneficio mutuo para los empleados y para la empresa.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

6.1. Resultados esperados

En el marco del plan de mejora se pretende planificar, implementar y monitorear medidas para lograr un cambio organizacional que genere un impacto positivo en la mejora del estrés y el desempeño de los empleados, logrando un equipo de trabajo integrado y comprometido con la empresa.

Para ello los resultados esperados de manera general con el proyecto son:

- ✓ Reducir el porcentaje de inasistencia de colaboradores por enfermedad mental.
- ✓ Reducir el porcentaje de rotación del personal.
- ✓ Tener reconocimiento de colaboradores.
- ✓ Aumenta el porcentaje de empleados motivados,
- ✓ Aumenta el porcentaje de satisfacción por servicio brindado.
- ✓ Aumentar la cobertura de clientes.

Tabla 18

Resultados esperados.

Objetivo.	KPI	Medida	Plazo Indicador	Metrica	Meta	Resultado real	Resultado esperado Variacion	Análisis
Disminución de la rotación de personal	% de rotación de personal	%-	Trimestral	(N total de renunciaciones/N total de trabajadores)*100	≥10%	16%	≥6%	Menor que la meta
Disminución del ausentismo por enfermedad mental	% de ausentismo	%-	Mensual	(N total de horas ausentes/N total de horas trabajadas)*100	≥0.25%	0.32	≥0.07%	Menor que la meta
Reconocer al trabajador a través de RRHH.	Número de trabajadores reconocidos	Numero	Mensual	(∑ N de encuestas con resultados 3,4 y 5/N total de	≤19	22	3	Mayor que la meta
Mejorar los servicios de atención al cliente	% de clientes satisfechos.	%-	Mensual	(∑ N de encuestas con resultados 3,4 y 5/N total de	≤60%	50%	≥10%	Menor que la meta
Aumentar la captación de nuevos clientes.	% de nuevos clientes	%-	Mensual	(N total de nuevos clienets/N total de clientes)*100	≤30%	21%	≥9%	Menor que la meta
Aumentar el numero de personal motivado dentro de la empresa.	% de empleados motivados	%-	Mensual	(∑ N de encuestas con resultados 3,4 y 5/N total de	≤50%	30%	≥20%	Menor que la meta

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Requerimiento de implementación

Para la implementación del plan se contará con recursos humanos y materiales y un presupuesto asignado.

Tabla 19

Recursos para la implementación.

Requerimientos	
Humano	Coach Capacitador Técnico
Materiales	Útiles de escritorio Material de dinámicas
Equipo	Local Laptop Proyector

Fuente: Elaboración propia.

6.3.- Presupuesto del plan de implementación

Tabla 20
Presupuesto.

Descripción	Cantidad	Tiempo (M)	Costo Unitario	Costo Total
Servicios				
Coach	1	12	2,000.00	24,000.00
Capacitador	1	4	300 00	1200,00
Técnico	1	6	200,00	600.00
			Sub total	25 800 00
Recursos				
Útiles de escritorio	Varios	1	100.00	100.00
Materiales para dinámicas.	3	4	50	150 00
Laptop	1		2 500 00	2 500 00
Proyector	1		3 000 00	3 000 00
Local	4	4	200 00	200 00
			Sub total	5 950 00
			Total	31 950 00

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Mecanismos de control y medición del cambio.

Los mecanismos de control y la medición del cambio se llevarán conjuntamente con el cálculo de los indicadores que se han establecidos según los objetivos, los que deben calcularse mensualmente. El seguimiento y monitoreo es importante ya que nos dará perspectivas de mejoramiento y mecanismos de control mensuales a

fin de detectar algún posible problema dentro de la implementación y generar algún reajuste si se considera necesario.

A continuación, se muestran los indicadores, los instrumentos y estrategias de control.

Tabla 21

Medidas de control.

Actividades	Responsabilidad		Medidas de Control	Resultados
	Primaria	Apoyo		
Reuniones para programar los talleres.	Coach	Todas las areas	Lista	Acta
Implementar talleres de liderazgo a nivel gerencial y entre las jefaturas de cada área.	Coach	Jefaturas de Area y Junta directiva	Informe de progreso	Informe de resultados
Desarrollar un programa de integración en 4 fechas al año.	Coach	RRHH	Informe de progreso	Programa
Implementar dinámicas y actividades de integración en cada área.	Coach	RRHH y Jefaturas	Informe de progreso	Informe de resultados
Planificar dinámicas cortas para mejorar la comunicación.	Coach		Informe de progreso	Informe de resultados
Monitoreo	Coach	RRHH	Informe de progreso	Informe de resultados
Acciones correctivas	Coach	RRHH	Reporte de acciones	Informe de acciones
Conformar equipo para desarrollar un programa de incentivos.	Coach	RRHH	Lista	Acta
Evaluar las principales necesidades de los empleados.	Coach	Todas las areas	Informe	Informe final
Coordinar incentivos	Coach	Gerencia	Informe	Acta
Diseñar el programa de incentivos.	Coach	Gerencia	Programa	Informe
Realizar una encuesta de satisfacción al cliente.	Coach	RRHH	Encuesta	Informe de resultados
Implementación de taller de a los empleados	Coach	RRHH	Evaluación del taller	Informe resultados
Monitorear el servicio de atención	Coach	RRHH	Reporte	Informe
Capacitar al empleado	Coach	RRHH	Lista	Capacitaciones
Evaluación de resultados y feedback	Coach	Todas las areas	Revisión de KPI	Informe de mejora

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- ✓ La implementación del programa de incentivos tendrá un impacto positivo ya que los empleados se sentirán motivados y su desempeño mejorará con lo cual se logrará una repercusión en el servicio de atención al cliente.
- ✓ La implementación del programa de integración lograra disminuir la desmotivación del personal, teniendo un personal más comprometido si bien el porcentaje de ausentismo y rotación aun no llegara a la meta indicada se logrará tener un acercamiento a la meta establecida.
- ✓ La implementación del programa de liderazgo enfocado a nivel de la Gerencia de la empresa y los jefes de cada área espera mejorar los canales de comunicación dentro de la empresa generándose menos conflictos dentro de las áreas de trabajo. Si bien el cambio principal que es a nivel de la dueña de la empresa aun estará en proceso, el programa de liderazgo se enfoca en poder generar un mejor trato hacia los trabajadores los cuales se sentirán más motivados logrando un mejor desempeño lo cual sería beneficioso para la empresa.

7.2. Recomendaciones

- ✓ Realizar una evaluación periódica a los empleados, para identificar casos de: ansiedad, depresión y frustración para brindar asistencia individual y en grupos de ayuda.
- ✓ Implementar un sistema para la evaluación de desempeño el cual se adapte a la realidad de la empresa, y así conocer cuál es el estado real del desempeño de los trabajadores además de las causas que afectan a este y con estos datos realizar un registro histórico que pueda permitir gestionar una solución adecuada a tiempo.
- ✓ Estas dos conclusiones parecen iguales, diferenciar
Ejemplo:
- ✓ Los Jefes deben realizar retroalimentación periódica a los empleados, reconociendo los mejor que hacen y detectando problemas personales de

ansiedad y problemas relacionadas a su trabajo y tomen acciones inmediatas.

- ✓ Implementar un sistema de evaluación de desempeño a todos los trabajadores de la empresa, orientado a medir las competencias y los resultados.
- ✓ Al termino del programa de liderazgo dirigido a Gerente General y Jefes hacer un estudio de la cultura de la empresa implicando a los empleados para cambiar formas de trabajo y estilos de liderazgo.
- ✓ Se debe gestionar en cada área una retroalimentación periódica a los empleados, para identificar y detectar a tiempo casos personales de: ansiedad, depresión y frustración entre otros, relacionados a su trabajo para de esta manera poder tomar con tiempo las acciones correctivas.
- ✓ La implementación del plan debe ser considerada dentro del presupuesto de la empresa para el otro año ´para poder lograr llegar a las metas establecidas y mantenerlas en el tiempo.
- ✓ El programa de reconocimiento a los empleados debe ser continuo y ser mejorado de acuerdo a las necesidades que presenten para poder garantizar un mayor compromiso de estos hacia la empresa.
- ✓ Implementar un sistema para la evaluación de desempeño a todos los trabajadores el cual se adapte a la realidad de la empresa, este programa debe estar orientado a medir la performance de los trabajadores además de las causas que afectan a este y con estos datos realizar un registro histórico el cual sea de ayuda para implementar nuevas mejoras.
- ✓ Se recomienda un estudio más detallado en los aspectos de estrés laboral analizados en la presente investigación y realizar feedback a nivel gerencial para que se priorice la mejora de los problemas relacionados al estrés laboral de la empresa.

8. FUENTES DE INFORMACIÓN

8.1 Referencias

Bairero, M. (2017). El estrés y su influencia en la calidad de vida. *Multimed*, 21(6).

Recuperado de

<http://www.revmultimed.sld.cu/index.php/mtm/article/view/688>

Choquejahuá, L. (2016) "Estrés laboral y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo del área de mantenimiento de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno". Universidad del Altiplano. Perú. Recuperado de

http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7481/ChoquejahuáOlivera_Lizbet.pdf?sequence=3

Chipoco, J., Flores, A., Torres, L, y Varea, U. (2018). "Felicidad y Estrés Laboral de los Trabajadores en una Agencia de Aduanas del Callao." Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú. Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13681>

Duran M. (2010). Bienestar psicológico: El estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*. Enero-julio 2010 1 (1):71-84.

Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3698512>

Fonkeng, F. (2018). "Effects of job-stress on employee performance in an enterprise". *Centria University of applied sciences*. Cameroon. Recuperado de

<https://www.theseus.fi/handle/10024/145790>

Flores, C. (2014). "Estrés laboral en empresas de producción". Universidad de Manizales. Colombia. Recuperado de

<http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/1240>

García, N. (2018). "Influencia del estrés laboral en la calidad de la atención del Profesional de Enfermería del Centro de Salud Santa Julia. Piura." Universidad San Pedro. Piura. Perú. Recuperado de

<http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/8594>

- Guerra, J. (2016). “*Diseño de un programa de prevención del estrés laboral para asesores comerciales*”. Bogotá. DC. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/6391/4/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20PROGRAMA%20DE%20ESTR%C3%89S%20LABORAL%20EN%20ASESORES%20COMERCIALES.pdf>
- Marulanda, I. (2007). “Estrés laboral enemigo silencioso de la salud mental y la satisfacción con la vida. Bogotá”. *Uniandes*. Recuperado de <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/8051>
- Orlandini, A. (2012). “*El estrés: Qué es y cómo evitarlo*”. México D. F.: Fondo de cultura y economía. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d8-KuiJAOXIC&oi=fnd&pg=PT3&dq=Orlandini,+A.+\(2012\).+El+estr%C3%A9s:+Qu%C3%A9+es+y+c%C3%B3mo+evitarlo.+D.F:+Fondo+de+cultura+y+econom%C3%ADa&ots=_hPaxCivF&sig=tz6ED4mgbnDBJGOVxwGS8Zf8lfl#v=onepage&q=Orlandini%2C%20A.%20\(2012\).%20El%20estr%C3%A9s%3A%20Qu%C3%A9%20es%20y%20c%C3%B3mo%20evitarlo.%20D.F.%3A%20Fondo%20de%20cultura%20y%20econom%C3%ADa&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d8-KuiJAOXIC&oi=fnd&pg=PT3&dq=Orlandini,+A.+(2012).+El+estr%C3%A9s:+Qu%C3%A9+es+y+c%C3%B3mo+evitarlo.+D.F:+Fondo+de+cultura+y+econom%C3%ADa&ots=_hPaxCivF&sig=tz6ED4mgbnDBJGOVxwGS8Zf8lfl#v=onepage&q=Orlandini%2C%20A.%20(2012).%20El%20estr%C3%A9s%3A%20Qu%C3%A9%20es%20y%20c%C3%B3mo%20evitarlo.%20D.F.%3A%20Fondo%20de%20cultura%20y%20econom%C3%ADa&f=false)
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (julio - septiembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Fde Medicina de la Universidad del Zulia Facultad. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI (3), 493 - 505. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- PMBOOK GUIDE (2017). A guide to the project management PMBOK GUIDE. *Project Management Institute*. Recuperado de <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- Ruiz, I. y Vega, K, (2016), “*Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de una empresa de venta y servicios industriales* “. *Pontificia Universidad Católica del Perú*”, Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11845>

Robbins, S. (2009). “*Comportamiento Organizacional*”. Ed. (13) México: Pearson.

Recuperado de

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Sánchez, M. (2009). “*El estrés laboral y el desempeño de los trabajadores en la empresa “Sualupell curtiduría Suárez s.a.” en la ciudad de Ambato en el período marzo – mayo de 2009*”, Universidad Técnica de Ambato.

Recuperado de

<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1631>

Sapolsky, R. M. (2008). *¿Por qué las cebras no tienen úlcera?: La guía del estrés*.

Madrid: Alianza Editorial. Recuperado de

<http://anchecata.colmich.edu.mx/janium/Tablas/tabla156445.pdf>

Velayos, J. (2010). “Para pensar evolucionismo, mente y cerebro, género y estrés”.

Navarra: Eunsa. Recuperado de

https://www.eunsa.es/libro/para-pensar-evolucionismo-mente-y-cerebro-genero-estres_101002/