

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE  
COADYUVE A LA DISMINUCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL DE LOS  
DOCENTES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL, DE LA  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, AÑO 2011”**

**PRESENTA:**

**LÓPEZ DEL CID, GREYSI DESIRÉ  
SALMERÓN GRANDE, CARLOS ENRIQUE**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:  
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**NOVIEMBRE DE 2011  
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

**SECRETARIO GENERAL:** Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

**DECANO DE LA FACULTAD  
MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:** Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

**VICEDECANO DE LA FACULTAD  
MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:** Lic. Carlos Alexander Díaz.

**SECRETARIO INTERINO DE LA  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA  
ORIENTAL:** Lic. Fernando Pineda Pastor.

**DOCENTE COORDINADOR:** Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto.

**DOCENTE DIRECTOR:** Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández.

**ASESOR METODOLÓGICO:** Lic. Rubén Edgardo Sánchez.

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

## **AGRADECIMIENTOS.**

A Dios por brindarme la sabiduría e inteligencia necesaria para poder realizar esta investigación satisfactoriamente y estar siempre conmigo.

A mis padres Gilma Francisca Del Cid y José Orlando López por brindarme siempre el apoyo necesario para realizar mis estudios, por sus consejos y su amor incondicional.

A mi hermano Orlando Josué por apoyarme siempre, darme su amor y compartir conmigo los valores de comprensión y paciencia.

A mis tías Agustina, Lidia, Cándida y Reina por estar siempre conmigo brindándome sus consejos y dándome mucho cariño.

A todos los demás miembros de mi familia y amigos que de alguna manera siempre se han preocupado por mí y han contribuido al logro de esta meta.

A mi novio, amigo y compañero de tesis Carlos Salmerón por haber compartido todo este proceso de estudios conmigo, por estar siempre para ayudarme y brindarme una maravillosa amistad. ¡Gracias!

A todos mis compañeros y compañeras de estudio por todo el tiempo compartido a lo largo de la carrera, por su comprensión para superar tantos momentos difíciles.

A todos los docentes por la valiosa enseñanza, su disposición y ayuda brindada.

A todo el personal administrativo por su valiosa colaboración y brindarnos la información necesaria para realizar esta investigación.

Al Lic. Jorge Ortez por su amistad, sus consejos y orientación que me brindó en todo este proceso.

**GREYSI DESIRÉ LÓPEZ DEL CID**

A Dios por brindarme la sabiduría e inteligencia necesaria para poder realizar esta investigación satisfactoriamente y por darme la fortaleza de culminar mi carrera, por estar siempre conmigo en los momentos difíciles.

A mis padres Reina del Carmen Salmerón de Grande y Bartolomé Grande García por brindarme siempre el apoyo necesario para realizar mis estudios, por sus consejos y su amor incondicional.

A mis hermanos por apoyarme siempre y compartir conmigo el valor paciencia, por sus consejos y amor que me brindan.

A todos los demás miembros de mi familia y amigos que de alguna manera siempre se han preocupado por mí y han contribuido al logro de esta meta.

A mi novia, amiga y compañera de tesis Greysi López por haber compartido todo el proceso de estudio conmigo, por estar siempre para ayudarme y brindarme su apoyo incondicional cuando lo he necesitado. ¡Gracias!

A todos mis compañeros y compañeras de estudio por todo el tiempo que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional.

A todos los docentes por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales.

A todo el personal administrativo por su valiosa colaboración y brindarnos la información necesaria para realizar esta investigación.

Al Lic. Jorge Ortez por su enseñanza, amistad y consejos brindado en todo este proceso.

**CARLOS ENRIQUE SALMERÓN GRANDE**

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Resumen	i
Introducción	ii
<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Situación problemática.	16
1.2 Enunciado del problema.	18
1.3 Justificación de la investigación.	18
1.4 Delimitación	19
1.4.1 Delimitación espacial.	19
1.4.2 Delimitación temporal.	19
1.4.3 Delimitación teórica.	20
1.5 Objetivos de la Investigación.	20
1.5.1 Objetivo General.	20
1.5.2 Objetivos Específicos.	20
1.6 Sistema de Hipótesis.	21
1.6.1 Hipótesis General.	21
1.6.2 Hipótesis Específicas.	21
<b>CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA</b>	
2.1 Marco Histórico.	22
2.1.1 Antecedentes del estrés laboral.	22
2.1.2 El estrés en El Salvador.	24
2.1.3 Antecedentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	25
2.2 Marco Teórico.	26
2.2.1 Clima laboral.	26

2.2.1.1. Importancia.	27
2.2.2 Comportamiento Individual.	28
2.2.2.1 Motivación.	28
2.2.2.1.1 Teorías de la motivación.	29
2.2.2.1.2 Teorías de procesos de motivación.	32
2.2.2.2 Comportamiento laboral.	33
2.2.2.3 Diseño de puesto.	34
2.2.2.4 Evaluación.	35
2.2.2.5 Ritmo de cambio.	38
2.2.2.6 Conflicto de roles.	38
2.2.2.7 Sobrecarga de trabajo.	39
2.2.3 Condiciones laborales	40
2.2.3.1 Relaciones interpersonales.	40
2.2.3.2 Condiciones físicas.	41
2.2.3.3 Conflicto intragrupal.	43
2.2.3.4 Autonomía.	43
2.2.3.5 Higiene laboral.	44
2.2.4 Procesos Organizacionales.	44
2.2.4.1 Comunicación.	45
2.2.4.2 Tecnología.	46
2.2.4.3 Retroalimentación.	46
2.2.4.4 Toma de decisiones.	47
2.2.4.5 Liderazgo.	47

2.2.5 Estrés	50
2.2.5.1 Fases del estrés.	51
2.2.5.2 Tipos de estrés.	53
2.2.5.3 Estrés laboral	54
2.2.5.4 Tipos de estrés laboral.	54
2.2.5.5 Consecuencias del estrés laboral.	56
2.2.5.5.1 Síntomas conductual emocional.	57
2.2.5.5.1.1 Satisfacción.	57
2.2.5.5.1.2 Desempeño.	57
2.2.5.5.1.3 Ausentismo.	57
2.2.5.5.1.4 Rotación.	58
2.2.5.5.1.5 Accidentes.	58
2.2.5.5.1.6 Abuso de sustancias.	59
2.2.5.5.1.7 Atención medica.	59
2.2.5.5.2. Efectos fisiológicos	59
2.2.5.5.2.1 Hipertensión.	60
2.2.5.5.2.2 Sistema inmunológico.	60
2.2.5.5.2.3 Colesterol.	60
2.2.5.5.2.4 Enfermedades coronarias.	61
2.2.5.5.2.5 Sistema gastrointestinal.	61
2.2.5.5.3 Nivel cognoscitivo.	61
2.2.5.5.3.1 Toma deficientes de decisiones.	62
2.2.5.5.3.2 Falta de concentración.	62
2.2.5.5.3.3 Olvidos.	62

2.2.5.5.3.4 Frustración.	63
2.2.5.5.3.5 Apatía.	63
2.3 Marco Normativo.	63
2.3.1 Constitución de la Republica de El Salvador.	63
2.3.2 Código de trabajo.	64
2.3.3 Convenios de la OIT.	66
2.3.4 Ley de seguro social.	70
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
3.1 Tipo de investigación.	72
3.2 Recolección de datos.	73
3.2.1 Fuentes de información.	73
3.2.1.1 Fuente primaria.	73
3.2.1.2 Fuente secundaria.	73
3.3 Técnicas e instrumentos para recopilar información.	74
3.3.1 Entrevista estructurada.	74
3.3.2 Encuesta.	74
3.3.1.1 Diseño del cuestionario.	75
3.4 Población y diseño de la muestra.	76
3.4.1 Población.	76
3.4.2 Diseño de la muestra.	76
3.5 Método de muestreo y tamaño de la muestra.	77
3.6 Distribución de la muestra.	80
3.7 Prueba piloto.	82

3.8 Procesamiento de la información.	82
3.8.1 Análisis	83
<b>CAPITULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.</b>	
4.1 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los Docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	84
4.2 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los Estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	114
4.3 Conclusiones.	140
4.3.1 Clima Organizacional.	140
4.3.1.1 Comportamiento individual.	140
4.3.1.2 Condiciones laborales.	142
4.3.1.3 Procesos organizacionales.	143
4.3.2 Estrés laboral.	144
4.3.2.1 Conducta emocional.	144
4.3.2.2 Efectos fisiológicos.	146
4.3.2.3 Nivel Cognoscitivo.	147
4.4 Recomendaciones	149
4.4.1 Clima Organizacional.	149
4.4.1.1 Comportamiento individual.	149
4.4.1.2 Condiciones laborales.	150
4.4.1.3 Procesos organizacionales.	151
4.4.2 Estrés laboral	151
4.4.2.1 Conducta emocional.	152

4.4.2.2 Efectos fisiológicos.	154
4.4.2.3 Nivel Cognoscitivo.	155

**CAPÍTULO 5: “DISEÑO DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE COADYUVE A LA DISMINUCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL”**

5.1 Objetivos del modelo.	157
5.2 Justificación del modelo.	158
5.3 Políticas del modelo.	158
5. 4 Estrategias del modelo.	159
5.5 Importancia del modelo.	159
5.6 Alcance del modelo.	160
5.7 Componentes del modelo.	161
5.7.1 Motivación.	161
5.7.1.1 Estrategias del factor Motivación.	162
5. 7.1.2 Políticas del factor Motivación.	162
5.7.1.3 Importancia de la motivación.	162
5. 7.1.4 Programa de motivación.	164
5.7.1.4.1 Diseño de un Programa de Motivación	164
5.7.1.4.1.1 Estrategias Motivacionales.	164
5.7.1.4.1.1.1 Estrategia de Formación.	164
5.7.1.4.1.1.2 Estrategia de Incentivos.	165
5.7.1.4.1.1.3 Estrategia de Prestaciones y Servicios.	167
5.7.2 Evaluación.	168

5.7.2.1 Estrategias del factor Evaluación.	169
5.7.2.2 Políticas del factor Evaluación.	169
5.7.2.3 Importancia de la evaluación.	169
5.7.2.4 Evaluación y control.	170
5. 7.2.4.1 Diseño de herramientas de evaluación y control.	170
5. 7.3 Capacitación.	172
5.7.3.1 Estrategias del factor Capacitación.	173
5. 7.3.2 Políticas del factor Capacitación.	173
5.7.3.3 Importancia de la Capacitación.	174
5.7.3.4 Plan de Capacitación.	175
5.7.3.4.1 Metodología y alcance.	175
5.7.4 La comunicación.	179
5. 7.4.1 Estrategias del factor Comunicación.	180
5.7.4.2. Políticas del factor Comunicación.	180
5.7.4.3 Importancia de la Comunicación.	180
5.7.4.4 Desarrollo de los elementos de la comunicación de observancia organizacional.	181
5.7.4.4.1 Tipos de comunicación de observancia.	183
5.7.4.4.2 Técnicas del modelo de comunicación de observancia organizacional.	184
5.7.5 Relaciones interpersonales.	185
5.7.5.1 Estrategias del factor Relaciones Interpersonales.	185
5.7.5.2 Políticas del factor Relaciones Interpersonales.	185

5.7.5.3	Importancia de las relaciones interpersonales.	186
5.7.5.4	Curso: Construyendo y Fortaleciendo Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo.	186
5.7.6.	Atención médica.	187
5.7.6.1	Estrategias del factor Atención medica.	188
5.7.6.2	Políticas del factor atención medica.	188
5.7.6.3	Importancia de la Atención Médica.	188
5.7.6.4	Tratamiento del Estrés Laboral.	189
5.7.6.4.1	El Taller	189
5.7.6.4.2	Comité de Prevención y Seguridad del Estrés Laboral.	192
5.7.6.4.3	Guía de Prevención y Seguridad del Estrés Laboral.	193
5.8.	Plan de implementación.	195
5.8.1	Introducción.	195
5.8.2	Objetivos.	195
5.8.3.	Actividades a realizar.	196
5.8. 4.	Recursos que se requieren.	197
5.8.5.	Evaluación y resultados de la implementación del modelo.	198
5.9	Presupuesto.	198
	Referencias bibliográficas.	200
	Anexos	202

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación consta de cinco capítulos, el primero describe la situación problemática, donde se analiza la realidad actual de la Facultad Multidisciplinaria Oriental; se determinan los objetivos de la investigación, objetivos generales y específicos; luego se plantea un sistema de hipótesis compuesto por hipótesis generales y específicas; justificación de la investigación; abarca también la limitación de la investigación compuesta por la temporal, espacial y teórica. En el segundo capítulo se desarrolla el marco de referencia de la investigación que se divide en marco histórico, marco teórico y marco normativo.

En el capítulo tres se desarrolla la metodología de investigación utilizada para recopilar la información, ésta se obtuvo de fuentes secundarias mediante la consulta bibliográfica; de fuentes primarias de cuestionarios dirigidos a estudiantes y docentes; de lo cual se pudo evaluar la situación de la FMO.

En el capítulo cuatro se halla la tabulación de los resultados obtenidos, también la interpretación de los resultados, lo cual permitió construir las conclusiones y recomendaciones. El capítulo cinco es el Diseño de un modelo de clima organizacional que coadyuve a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, en él se incluye objetivos, estrategias del modelo a implementar y componentes del modelo.

La población de la FMO se verá beneficiada con el diseño de un modelo de clima organizacional, ya que contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de los docentes.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento contiene el desarrollo de la investigación con el título “Diseño de un modelo de clima organizacional que coadyuve a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental”, el cual tiene por objetivo ayudar a mejorar el ambiente laboral de los docentes de dicha institución.

Pensando en la comprensión de los lectores, el presente trabajo de graduación se subdivide en cinco capítulos los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I: contiene un análisis de la situación problemática, planteamiento del problema, enunciado del problema, la justificación la cual indica los beneficiados, las delimitaciones que contienen la ubicación y el tiempo determinado para la investigación, los objetivos que se persiguen con la investigación y las hipótesis planteadas.

El capítulo II: contiene el marco de referencia, que está conformado por el marco normativo el cual contiene las leyes y convenios que protegen los derechos de los empleados, el marco histórico que muestra la evolución del estrés, la historia de la institución, y el marco teórico conformado por las bases teóricas que sustentan el tema de investigación.

El capítulo III: incluye el marco metodológico donde se determina el tipo de investigación y se establece el diseño de la investigación, el universo de estudio y se determina el tamaño de la muestra así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procesamiento de la información.

El capítulo IV se titula análisis e interpretación de resultados, en esta parte se procesó la información recabada en la investigación haciéndose un análisis de la misma para luego elaborar conclusiones de los datos obtenidos y sus respectivas recomendaciones.

Por último, el capítulo cinco contiene la propuesta la cual consiste en el diseño de un modelo de clima organizacional que coadyuve a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, el cual está conformado por sus respectivos objetivos del modelo, políticas, estrategias y componentes del modelo que contribuirán al logro de los fines propuestos.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1 Situación problemática.**

La sociedad actualmente se desarrolla de una manera muy desenfrenada y acelerada, los niveles de exigencia y de desempeño que se presentan en el entorno laboral hacen que el estilo de vida de las personas sea cada vez más estresante; así como son también, lidiar con los problemas de índole social y emocional.

En los últimos años el aparecimiento de nuevas enfermedades relacionadas con el trabajo ha motivado a numerosos investigadores y científicos a hacer estudios relacionados con el estrés y sus consecuencias tanto a nivel individual como organizacional.

En Latinoamérica se han realizado diversos estudios sobre el estrés laboral desde diferentes perspectivas y magnitud diversa, en dichos estudios de estrés laboral se relacionó con el clima laboral, la vida personal, el contacto directo con grupos de personas las cuales son fuentes generadoras de estrés laboral.

A nivel centroamericano, los planteamientos anteriores provocaron en un principio a los médicos un deseo de realizar investigaciones sobre el estrés, pero centrando su atención en los estímulos fisiológicos.

En El Salvador, en la última década ha disminuido el interés por el estrés laboral desde el punto de vista fisiológico y se ha incrementado en el ámbito de las ciencias del comportamiento.

En el ambiente externo de trabajo existen generadores de estrés tales como: el caso de cambio de gobierno, malas decisiones políticas, inseguridad, problemas

familiares, servicio voluntario, alto costo de la vida y problemas culturales; todos estos generadores de estrés afectan el comportamiento individual de la persona lo cual puede afectar el desempeño de sus actividades laborales.

Mientras que la Facultad Multidisciplinaria Oriental se ha desarrollado en un clima laboral estresante debido a la percepción que cada individuo tiene de la organización, específicamente de sus jefes inmediatos, lo cual hace que se viva en un ambiente de disputa, ausentismo y ansiedad. Esta situación puede generar enfermedades fisiológicas relacionadas con el estrés laboral.

La tecnóloga en Enfermería Mónica Aracely Campos Dubón, del área de Bienestar Universitario de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, manifiesta que las 118 consultas médicas que se atendieron en el 2010 del personal docentes, las enfermedades más frecuentes que estos presentaban eran hipertensión, diabetes y cefaleas y que la edad promedio más frecuente son las que oscilan entre los 41-60 años.

Todas estas enfermedades son consecuencia de la sobre carga de trabajo, falta de comprensión de los estudiantes que son generadores de estrés.

Del sondeo de opinión que se le practicó a una muestra de los docentes Facultad Multidisciplinaria Oriental se obtuvo lo siguiente: que ellos no están completamente satisfechos con los resultados de su trabajo, esto como consecuencia de un mal clima laboral; además, manifestaron que el desempeño laboral se puede ver disminuido con el transcurrir de los años debido al cansancio. También opinaron que cumplen con su horario de trabajo pero sus inasistencias surgen por la necesidad de atención médica que es generada por las enfermedades que les ocasiona el estrés entre las cuales podemos mencionar: hipertensión, elevado colesterol y enfermedades gastrointestinales.

También un 45.81% de los docentes manifestó haber consumido alguna sustancia tóxica, ya que a veces esto ayuda a reducir las reacciones de tensión y ansiedad o el estrés excesivo. Algo muy importante que expresó el 75% de los docentes es que algunas veces han perdido la concentración en su trabajo o han olvidado compromisos, actividades o ideas; esto es por vivir con estrés en el trabajo; otra consecuencia de este padecimiento es que un 50% ha tomado decisiones de las cuales se han arrepentido.

Asimismo, un 54.16% manifiesta que sufren desilusión cuando no logra sus objetivos en el trabajo, esto es una consecuencia del estrés crónico que genera un desequilibrio que atraviesa por el estadio de irritabilidad y desasiego generando síntomas de frustración cuando no se logran las metas propuestas.

En la Facultad Multidisciplinaria Oriental, se vive un clima organizacional tenso debido a la lucha de poder que se mantiene entre los docentes, apatía en los grupos de trabajo y liderazgo autocrático, ante esto se hace necesario mantener un buen clima organizacional para reducir los efectos del estrés laboral.

## **1.2 Enunciado del problema.**

¿De qué manera el diseño de un modelo de clima organizacional coadyuvará a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental?

## **1.3 Justificación de la investigación.**

Las realidades vivenciales del personal de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, demandan de una reflexión respecto al estrés laboral, razón por la cual se quiere confrontar lo que dice la teoría y sus expertos respecto al objeto del presente estudio.

Por ello se llevará a cabo una investigación que nos permita adquirir los conocimientos necesarios para contrarrestar los efectos nocivos de la “enfermedad del siglo XXI”.

Beneficiando a la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental, ya que por medio de este tipo de investigaciones permitirá proyectarse como una institución comprometida con el bienestar de sus docentes.

También beneficiará a los propios investigadores, ya que les permitirá poder aplicar todos los conocimientos teóricos adquiridos durante todo su proceso de formación superior y a la vez lograrán la especialización en el área del estrés laboral.

En el campo metodológico, se pretende contribuir a investigaciones futuras, sirviendo como material de apoyo y en general a todos los estudiantes que estén interesados en el conocimiento del estrés laboral

## **1.4 Delimitación**

### **1.4.1 Delimitación Espacial.**

La investigación se realizará en el departamento de San Miguel específicamente en la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

### **1.4.2 Delimitación Temporal.**

La investigación se llevará a cabo durante el período de Febrero a Octubre de 2011.

### **1.4.3 Delimitación teórica.**

El fundamento teórico de esta investigación se toma del libro titulado “Comportamiento Organizacional” cuyos autores son John M. Ivancevich, Robert Konopaske y Michael T. Matteson. También se basa en los comentarios de José María Martínez Selva, en su libro Estrés Laboral.

## **1.5 Objetivos de la Investigación.**

### **1.5.2 Objetivo General.**

- ✓ Diseño de un modelo de clima organizacional que coadyuve a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- ✓ Identificar los factores del comportamiento individual que inciden en la conducta de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
- ✓ Determinar las condiciones laborales que ayuden a reducir los efectos fisiológicos del estrés laboral en los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
- ✓ Analizar los procesos organizacionales que afectan el nivel cognoscitivo de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

## **1.6 Sistema de Hipótesis.**

### **1.6.1 Hipótesis General.**

- ✓ El diseño de un modelo de clima organizacional coadyuvará a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

### **1.6.2 Hipótesis Específicas.**

- ✓ Los factores del comportamiento individual inciden en la conducta de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
- ✓ Las condiciones laborales coadyuvan sobre los efectos fisiológicos del estrés laboral en los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
- ✓ El tipo de proceso organizacional incide en el nivel cognoscitivo de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

## **CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Marco Histórico.**

Todos oímos y utilizamos la palabra estrés y otros términos relacionados como miedo, ansiedad, angustia, fatiga o depresión, pero es difícil, incluso para los científicos e investigadores, delimitar claramente de que estamos hablando y cuál es el significado y alcance y las consecuencias de estos conceptos. Así, los términos de estrés, ansiedad y miedo se entremezclan en el lenguaje cotidiano e incluso en el lenguaje científico, de forma que su definición es difícil. Son conceptos polisémicos que describen situaciones y estados psicológicos diferentes pero relacionados entre sí.

La sociedad actualmente se desarrolla de una manera muy desenfrenada y acelerada, los niveles de exigencia y de desempeño que se presentan en el entorno laboral hacen que el estilo de vida de las personas sea cada vez más estresante, así como son también, lidiar con los problemas de índole social y emocional. Enfocándonos en determinar sus principales fuentes y variables moderadoras, así como en los efectos que ocasiona a los individuos a nivel cognoscitivos, fisiológico y conductual.

#### **2.1.1 Antecedentes del estrés laboral.**

El estrés entendido como estímulo y respuesta ante una situación amenazante, se deriva del griego *stringere*, que significa provocar tensión. La palabra se usa por primera vez probablemente alrededor del siglo XIV, y a partir de entonces, durante muchos años, se emplearon en textos en inglés numerosas variantes de la misma, como *stress*, *stresse*, *strest*, e inclusive *straisse*.

Ha mediados del siglo XIX el Fisiólogo francés Claude Bernard sugirió que los cambios externos en el ambiente pueden perturbar al organismo, y que era esencial que

éste, a fin de mantener el propio ajuste frente a tales cambios, alcanzara la estabilidad de milieu interieur (medio interior). Éste puede ser una de las primeras consecuencias potenciales de disfunción, provocadas por el rompimiento del equilibrio en el organismo, o de someterse al estrés.

En 1920 el fisiólogo estadounidense Walter Cannon enfocó su investigación hacia las reacciones específicas, esenciales para mantener el equilibrio interno en situaciones de emergencia, en realidad se enfrenta a lo que, previa evolución, se habría de convertir en el concepto actual de estrés.

El inicio del empleo actual del término no tiene su antecedente en Cannon, sino en el doctor Hans Selye, endocrinólogo de la Universidad de Montreal, a quien frecuentemente se le llama “padre del concepto estrés”. Sus investigaciones constituyeron las primeras aportaciones significativamente al estudio del estrés y sentaron las bases para llevar a cabo investigaciones, aún en la actualidad.

Quizá la contribución más significativa de Selye haya sido la publicación de vasta obra del Stress. En ella modificó su definición de estrés, para denotarse una condición interna del organismo, que se traduce en una respuesta a agentes evocadores. Propuso inclusive un nombre para dichos agentes: estresores, sentando así las bases de gran parte de la terminología actual de este campo.

En la actualidad, los investigadores del comportamiento tienden a ocuparse más del estudio del estrés que los médicos, lo que ha dado lugar a diversas consecuencias importantes, la mayoría de las cuales ha hecho crecer la controversia en torno a lo que realmente significa estrés.

El estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivos de éste, pueden afectar la salud del trabajador.

### **2.1.2 El estrés en El Salvador.**

En nuestro medio son pocas las investigaciones realizadas, una de ellas fue ejecutada por Córdova y otros (1985), la cual indagaba sobre los factores de estrés en el trabajo, sus efectos físicos y psicológicos en el trabajador. A partir de los resultados se encontró que la influencia de los factores ambientales que está asociada con las reacciones psicológicas y fisiológicas de los trabajadores.

En la revista de psicología de El Salvador de la UCA (1984), se publicó un estudio realizado sobre “factores de estrés en el trabajo, y efectos físicos y psicológicos en el trabajador”. Fueron 240 sujetos de uno y otro sexo respectivamente los encuestados; esta investigación se llevó a cabo en el área urbana de San Salvador con empresas privadas, con trabajadores que se desempeñaban a nivel técnico, administrativo y operativo. El estudio reflejó que en el ambiente laboral de estas empresas se presenta el fenómeno del estrés, y que son los factores sociales y las reacciones psicológicas las que con más frecuencia influyen y se presentan en el trabajador Salvadoreño.

La misma revista publicó otro artículo en (1990) sobre el estrés ocupacional, entre los profesores que laboran en áreas urbanas de El Salvador, específicamente en Santa Ana, San Salvador y San Miguel. Los resultados obtenidos confirman que existe relación entre la actividad laboral y la presencia de estrés, pero que esta relación es mínima, ya que en este fenómeno intervienen factores como: la situación familiar,

económica, sociopolítica del País y las características de personalidad que posee el docente.

En cuanto al planteamiento teórico respecto al tema múltiple son las conceptualizaciones que se han aportado sobre el estrés, proporcionando un amplio panorama para identificar y caracterizar qué es el estrés. Hans Selye lo definió como una respuesta general del organismo, ante cualquier estímulo estresor o situación estresante. Según F. Dorsch significa esfuerzo, tensión y sobrecarga impuesta al individuo creando un estado de tensión exagerada.

En todo caso se habla de estrés como una respuesta adaptativa, en tanto que es una reacción de defensa del organismo ante una situación o evento al que se le considera como agente estresor, por lo que se le relaciona con el Síndrome general de adaptación. En ambos casos el estrés es considerado como el resultado de la interacción entre organismo y medio ambiente; así se le considera como aquellos cambios o desequilibrios psicofisiológicos, que son el producto de condiciones ambientales del sujeto y que se manifiestan a través de una serie de reacciones y signos específicos. Esto implica una exigencia a las capacidades de adaptación de la mente y el cuerpo.

### **2.1.3 Antecedentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.**

Desde su fundación a la actualidad el clima organizacional en la Facultad Multidisciplinaria Oriental se muestra regularmente tenso, debido a los jefes que ocupan cargo de nivel medio (jefes de departamento) pueden tener algún tipo de enfrentamiento con sus subordinados al no poder controlar una situación o problema que se esté dando entre el personal.

Por lo general el ambiente entre docentes es tenso debido a las expectativas de sueldos, prestaciones, etc. son pocas seguras y en muchos casos las condiciones del ambiente laboral no son las adecuadas para desarrollar las tareas con normalidad.

En efecto todas estas situaciones son generadoras de estrés laboral, la cual se ha venido agudizando con el transcurso de los años por el deterioro de la infraestructura, la política interna y un mal clima organizacional que se vive, los cuales ha provocado en los docentes el uso de sustancias alcohólicas para tratar de ocultar su realidad o simplemente simular el estrés que padecen.

Además la acumulación de estrés laboral hace que los docentes de la FMO, disminuyan su desempeño profesional y también les ocasiona problemas fisiológicos.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 Clima organizacional.**

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que originan diversos tipos de motivación entre los miembros”<sup>1</sup>.

Es evidente que para Chiavenato, el clima organizacional lo determina el estado de motivación que tenga el personal, lo que significa a criterio propio es que la motivación es un indicador que ayuda a medir el clima organizacional que rodea al personal.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, (5ª Ed.), Mc Graw –Hill, Colombia 2000, p. 120

El clima se desarrolla a partir del contacto directo o indirecto del trabajador y su entorno laboral que lo rodea, en donde el estado de motivación determina el comportamiento y acciones del personal.

De esta manera se puede formular el siguiente concepto: El clima organizacional es el ambiente que percibe el trabajador en forma directa o indirecta el cual determina su comportamiento y desarrollo de actividades en una determinada organización, tomando en cuenta que debe ejercer influencia sobre ciertos factores que lo rodean y que pueden dañar su desempeño, para lo cual debe asumir cierta responsabilidad en sus actividades generando confianza, motivación y deseo de colaboración en las personas que lo rodean, con el propósito de cambiar el ambiente negativo y satisfacer las necesidades del grupo como las de la organización.

#### **2.2.1.1. Importancia.**

Hablar de clima se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que se distingue de otra, es decir implica no sólo una mayor riqueza en los estudios organizacionales al aplicar conocimientos y métodos de otras disciplinas como la sociología, la antropología, ni el propio análisis positivista de variables en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad, si no que implica replantear la serie de ideas que han regido los modelos organizacionales. Al hacer un uso adecuado de este replanteamiento se habla no sólo de mejoras sustanciales en la organización, sino también en la sociedad.

La necesidad de crear un clima organizacional propicio es innegable en toda organización ante la importancia que requieren las diversas actividades que realiza la empresa; sobre todo aquellas empresas que les resulta difícil incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha.

Debe reconocerse la importante función que cumple el ámbito cultural, ya que, elabora y transmite símbolos de identidad individual y social, y ser instrumento de análisis y comprensión que permita la construcción de un clima de identidad en las organizaciones. Es claro que el futuro económico, social y el desarrollo de las empresas dependerán en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acorde con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

### **2.2.2 Comportamiento Individual.**

Las diferencias individuales son importantes por una razón fundamental: ejercen un efecto directo en el comportamiento. Cada persona es única en virtud de sus antecedentes, características individuales, necesidades, y forma de percibir el mundo y a los demás. Quienes perciben las cosas en forma diferente se comporta de manera distinta. Quienes poseen personalidades diferentes responden de manera distinta a las instrucciones. Quienes poseen personalidades diferentes interactúan en forma distinta con los jefes, compañeros de trabajo y subordinados.

Estudiaremos siete de las principales características del comportamiento individual: motivación, comportamiento laboral, diseño de puesto, evaluación, ritmo de cambio, conflicto de roles, sobrecarga de trabajo.

#### **2.2.2.1 Motivación.**

La motivación es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción.

Stephen P. Robbins define “la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.<sup>2</sup>

De esta definición existen tres elementos claves que son: **la intensidad** que se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de personas se centra cuando hablamos de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos a que el esfuerzo se canalice en una **dirección** que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. Por último la motivación tiene una dimensión de **persistencia**, que es la medida del tiempo durante alguien mantiene el esfuerzo.

#### **2.2.2.1.1 Teorías de la motivación.**

##### **Modelos basados en el contenido.**

Las teorías de motivación de contenido, se enfocan en los factores internos de la persona que desencadenan, dirigen, sostienen y determinan el comportamiento. Pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a las personas. Cuatro modelos importantes de las teorías de contenido son: 1) la jerarquía de necesidades de Maslow, 2) la teoría ERC de Alderfer, 3) la teoría de los factores de Herzberg y 4) la teoría de las necesidades manifiestas de McClelland. A continuación consideraremos cada una de ellas.

---

<sup>2</sup> Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional. 13ª ed., Pearson Educación, México 2009, p. 175

### **Jerarquía de necesidades de Maslow.**

La esencia de la teoría de Maslow es que las necesidades forman parte de una jerarquía. Las necesidades del nivel inferior son fisiológicas, y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización. Estas necesidades se definen de la siguiente manera:

- a) Fisiológicas: Necesidad de alimento, bebida, refugio, alivio del dolor.
- b) Salud y seguridad: Necesidad de estar libre de amenazas, es decir, la seguridad ante sucesos o entornos amenazadores.
- c) Pertenencia social y amor: necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
- d) Estima: necesidad de autoestima y estima de los demás.

La teoría de Maslow supone que la persona trata de satisfacer las necesidades más elementales (fisiológicas) antes de dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior.

### **Teoría de ERC de Alderfer.**

Alderfer coincide con Maslow en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía. Sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone sólo comprende tres conjuntos de necesidades:

- a) Existencia: Necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.
- b) Relaciones: Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
- c) Crecimiento: Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

La teoría de Alderfer sobre la motivación ofrece un indicador interesante a los administradores acerca del comportamiento. Si se bloquean las necesidades de orden superior de un subordinado (por ejemplo, crecimiento), acaso por política o falta de recurso de la compañía, entonces el administrador le conviene redirigir los esfuerzos del subordinado hacia las necesidades de relaciones o existencias. La teoría ERC supone que los individuos están motivados para entregarse a comportamientos que satisfagan una de las tres series de necesidades.

### **Teoría de dos factores de Herzberg.**

Herzberg creó una teoría de contenido conocida como teoría de dos factores de la motivación. Los dos factores se denominan: insatisfactores – satisfactores o higiénicos – motivacionales, o factores extrínsecos e intrínsecos, según el nivel de la teoría. La investigación original que condujo a la teoría dio lugar a dos conclusiones específicas.

En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes las condiciones. Si estas condiciones están presentes, esto no por fuerza motiva a los empleados. Estas condiciones son los factores de insatisfacción o factores de higiene, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de “no satisfacción”. Por ejemplo: Salario, calidad en la supervisión técnica.

En segundo lugar, un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido del trabajo, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios. A este conjunto de condiciones se denominan factores de satisfacción o factores motivacionales, e incluyen: logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, el trabajo mismo y la posibilidad de crecimiento.

### **Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.**

McClelland propuso una teoría sobre la motivación que se asocia estrechamente con conceptos del aprendizaje. Considera que muchas necesidades se adquieren de la cultura. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Afl) y la necesidad de poder (n Poder).

McClelland sostiene que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a recurrir a un comportamiento que le genere satisfacción.

#### **2.2.2.1.2 Teorías de procesos de motivación.**

Las teorías de procesos de la motivación buscan responder a las preguntas de cómo se activa, dirige, mantiene y detiene el comportamiento individual. Examinaremos tres teorías de procesos: la de las expectativas, la de la equidad y la de establecimiento de metas.

#### **Teoría de las expectativas:**

Víctor Vroom planteó una de las explicaciones más populares sobre la motivación. Esta teoría de la motivación según la cual los empleados tienen más probabilidades de estar motivados cuando perciben sus esfuerzos generarán un buen desempeño, y, en última instancia, las recompensas y los resultados deseados.

#### **Teoría de la equidad.**

Esta teoría de la motivación que examina la respuesta de una persona a las discrepancias percibidas en proporción de sus insumos, resultados y la de la persona de referencia. La teoría de la equidad explica la influencia que ejercen las percepciones sobre el trato justo que reciben las personas en los intercambios sociales en el trabajo.

## **Teoría del establecimiento de metas.**

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivadores de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

### **2.2.2.2 Comportamiento laboral.**

De la misma manera que las emociones y las creencias de las personas impulsan su comportamiento y sus elecciones, las personas también crean conexiones emocionales con su entorno laboral, con su trabajo, con los clientes y proveedores, con lo que usan y consumen en su vida cotidiana.

Sus elecciones pueden verse afectadas por un lado, por factores externos como el rendimiento de la empresa o el entorno de ésta, o por factores internos, es decir lo que el trabajo representa simbólica y emocionalmente para la persona.

Es importante prever el comportamiento de las personas que componen una pequeña empresa o un departamento de una mayor, puesto que hemos de asegurar que

su labor sea deseable y valorada (atractivo), reconocida (memorable) y fomentar patrones de conducta (lealtad).

Además las diferencias individuales son importantes por una razón fundamental: ejercen efecto directo en el comportamiento. Cada persona es única en virtud de sus antecedentes, características individuales, necesidades, y forma de percibir el mundo y a los demás.

Entre las principales variables individuales que influyen en el comportamiento en el trabajo se hallan los factores demográficos, (por ej., edad, sexo, raza), capacidades y habilidades, percepción, actitudes y personalidad. Éstas se combinan con diferentes variables organizacionales (recursos, liderazgo, recompensas, diseño del puesto, estructura) para moldear comportamientos laborales productivos, no productivos y contraproducentes.

### **2.2.2.3 Diseño de puesto.**

Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización.

Por lo tanto, la adaptación del puesto de trabajo no responde a fórmulas mágicas sino que es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos.

“El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones”.<sup>3</sup>

Chiavenato, Idalberto establece que:

“El diseño de cargo constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad) es decir, relación con su jefatura.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad) es decir, relación con sus subordinados”.<sup>4</sup>

#### **2.2.2.4 Evaluación.**

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Ed., Mc Graw –Hill, Colombia 2000, p. 294.

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. 1ª Ed., McGraw-Hill, Colombia 2002, p. 167.

estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”.<sup>5</sup>

La evaluación del desempeño de un empleado es un trabajo habitual del directivo, y es una actividad particularmente importante cuando se trata de la continuidad de una persona en la empresa, de revisar su retribución, de cubrir vacantes o de plantear nuevas contrataciones. Puede ser de forma sistemática o periódica, al inicio del año o incidental, al terminar un proyecto y dentro de la evaluación global del mismo.

Sin embargo, la evaluación del empleado se utiliza hoy en día como un importante instrumento de gestión de recursos humanos, dentro de los conceptos de “gestión por el desempeño” o “gestión por competencia”. Se trata de un proceso estructurado, con un protocolo específico diseñado a medida, dirigido a valorar competencias del empleado y su desempeño en el puesto.

La evaluación cumple diferentes funciones:

- Logros de objetivos de desempeño. Fijación de objetivos futuros.
- Desarrollo de la carrera profesional y de las promociones. Planes de formación
- Plan de retribuciones, compensaciones e incentivos.
- Detección de personal con alto valor potencial.
- Reasignación de puesto de trabajo.
- Obtener información sobre el empleado.

El proceso de evaluación no se agota en sí mismo, ya que no termina con la entrega de informe de resultado y su discusión en una entrevista. Sus consecuencias son variadas y llevan a un seguimiento posterior de logro de los objetivos de la empresa y de objetivos de carrera profesional. Un resultado habitual es la preparación individualizada

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Ed., McGraw –Hill, Colombia 2000, p. 198.

de un plan de mejora profesional, que incluya formación complementaria o actividad de mejora de habilidades o competencias, o asesoramiento o “coaching”. En otras ocasiones se detectan habilidades reales o potenciales que permitan pensar un cambio responsabilidades dentro de la propia empresa, contribuyendo a un mejor ajuste profesional al puesto de trabajo y a un mejor desarrollo de la carrera profesional, factores ambos de satisfacción laboral.

Existen muchas formas de llevar a cabo la evaluación, que siempre debe estar adaptada al puesto específico, al tipo y tamaño de la empresa y a su sector de actividad. Muchas de ellas las realiza el propio jefe inmediato, a través de un cuestionario o de una entrevista con el subordinado.

Existen diferentes formas y metodología de evaluación, de jefe a empleado, la de 180° del jefe al empleado y del empleado al jefe y la de 360° que incluye la evaluación por parte de todos los colaboradores, el jefe, colegas, y clientes, del empleado evaluado.

Es importante si se decide implantar un proceso de evaluación, lo que para todas las empresas modernas es necesario, el saber para qué se hace y cómo se hace. El objetivo debe ser mejorar las habilidades y competencias, alcanzar las metas personales y profesionales de directivos y empleados y los objetivos generales de la empresa.

La evaluación genera también expectativas a los empleados, por ello el proceso de evaluación se espera que vaya acompañado de cambios o mejoras de algún tipo, por lo que la empresa no puede defraudar en este punto. La información recogida se utiliza. Como hemos visto antes, la evaluación no se agota en sí misma si no que tiene diferentes funciones, con planes de actuación concretos en algunas de ellas.

### **2.2.2.5 Ritmo de cambio.**

En ningún otro periodo de la historia de la sociedad industrializada experimentamos un cambio tan rápido en el mundo que nos rodea. El ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia de los empleados. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente, aunque esto se vuelve estresante.

### **2.2.2.6 Conflicto de roles.**

Ivancevich y otros dicen que “el conflicto de rol está presente siempre que la conformidad de un individuo con un conjunto de expectativas laborales entra en conflicto con la conformidad con otro conjunto de expectativas”.<sup>6</sup>

Ivancevich también dice que “la forma de comportamiento del empleado en lo individual, en cierto puesto, depende de muchos factores. Algunos de éstos tienen su raíz en el empleado; otros en la organización.

La combinación de lo que espera y exige al empleado de sí mismo y de otros miembros de la organización da como resultado un conjunto de fuerzas que pueden denominarse presiones del rol.

Cuando surge una situación en la que dos o más presiones de rol se encuentran en conflicto existe una condición de roles en conflicto. Los roles en conflicto estarán

---

<sup>6</sup> Ivancevich, Jhohn M., Konopaske, Robert, Mattesson, Comportamiento organizacional, 7ª Ed., McGraw-Hill, Mexico 2006, p. 283.

presentes siempre que el cumplimiento con un conjunto de presiones se dificulte, objete o imposibilite el cumplimiento de otro conjunto de presiones”.<sup>7</sup>

La mayor parte de los conflictos están provocados por una mezcla de factores organizacionales o políticos y de factores de comportamientos personales.

En los conflictos políticos, tendremos en cuenta que todas las organizaciones, empresas, instituciones, clubes, organizaciones no gubernamentales son en cierta medida sistemas políticos, por lo que buena parte de los conflictos no tienen solo un origen psicológico derivado de los roces entre las personas, sino también de los juegos, situaciones y luchas de poder que de forma inevitable y más o menos acusada se producen.

Hay un tipo de conflicto de rol cada vez más predominante que ocurre cuando los roles laborales y no laborales intervienen entre sí. Los roles no laborales más comunes en relación con esta forma de conflicto son la de esposo y padre. Equilibrar las exigencias de los roles familiares y laborales es una tarea cotidiana significativa para cada vez más adultos empleados.

#### **2.2.2.7 Sobrecarga de trabajo.**

Ivancevich (1992) dice que “La sobrecarga resulta de la interacción de la persona con el medio ambiente. El nivel absoluto de trabajo que es necesario hacer (lo que podría llamarse sobrecarga objetiva) es mediado por las características del individuo para determinar la sobrecarga subjetiva o percibida. Lo que es demasiado para una persona puede ser percibido como perfectamente razonable para otra”.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Ivancevich, Jhon M., Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial 2<sup>a</sup> ed., Trillas, Mexico 1992, p. 129.

<sup>8</sup> Ivancevich, Jhon M., Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial 2<sup>a</sup> ed., Trillas Mexico 1992, p. 132.

Prácticamente todos hemos experimentado una sobrecarga de trabajo en un momento u otro, y la incidencia de esto va en aumento.

Podemos distinguir dos tipos de sobrecarga de trabajo:

En lo cuantitativo: Las horas de trabajo son excesivas o bien la cantidad de tareas que se deben realizar superan las horas destinadas a tal fin.

En lo cualitativo: Las tareas que se deben realizar superan ampliamente el conocimiento del individuo sobre la evaluación o bien el individuo no ha sido formado o perfeccionado sobre la actividad a realizar.

### **2.2.3 Condiciones laborales.**

Las condiciones laborales forman parte del medio ambiente físico o son manifestaciones de sucesos ambientales en este contexto, ambiental se refiere a las condiciones físicas del medio ambiente a las que es necesario que se adapte el empleado para mantener la homeostasis. En pocas palabras las condiciones laborales son percibidas normalmente por uno o más de los cinco sentidos.

#### **2.2.3.1 Relaciones interpersonales.**

El sentimiento de que la amistad es una norma valorada en la organización que los miembros confían entre sí y se ofrecen confianza y apoyo entre ellos. El sentimiento de que el buen trato y las buenas relaciones prevalecen en el ambiente de trabajo, dando lugar a un estado de buen trato y respeto mutuo en la organización.

Las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

## **Programa de relaciones con los empleados.**

Según Milkovich y Boudreau, las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- **Comunicación:** la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirle sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- **Cooperación:** la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- **Protección:** el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protecciones contra posibles retaliaciones o persecuciones.
- **Asistencia:** la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- **Disciplina y conflicto:** la organización debe tener normas claras para imponer disciplina y manejar el conflicto.

### **2.2.3.2 Condiciones físicas.**

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la Universidad hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llega hasta el lugar de trabajo de cada empleado.

Otra causa frecuente de malestar la constituyen el número, la ubicación y las condiciones de los servicios sanitarios.

Los factores que acabamos de señalar, ninguno de ellos relacionado directamente con el trabajo, merman la productividad. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciar la jornada.

Además de estudiar las cuestiones fundamentales respecto al diseño del lugar de trabajo, los psicólogos industriales han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores, a saber: la iluminación, ruido, temperatura y humedad.

### **Iluminación.**

El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte se sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga tiempo, sobre todo cuando hay que leer o ejecutar operaciones de mucha delicadeza, el sujeto puede sufrir trastornos visuales.

### **Ruido.**

Es una causa común de quejas en la vida moderna. En el hogar, en las calles muy transitadas y en la oficina y la fábrica sufrimos lo que se llama contaminación por el ruido.

El ruido demasiado intenso ocasiona daños fisiológicos, que alteran la frecuencia cardiaca y el riego sanguíneo. Y como si los efectos fisiológicos anteriores no fuesen ya muy graves, algunos psicólogos afirman que el ruido puede alterar el equilibrio psíquico.

### **Temperatura y humedad.**

Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y la humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo e incluso en nuestro bienestar físico y mental. El estado del tiempo y la temperatura nos afecta de forma diferente. Hay quienes se sienten más contentos y dinámicos cuando hace frío; otros prefieren el calor. Algunos muestran profunda depresión cuando llueve varios días y otros apenas se percatan del mal tiempo.

### **2.2.3.3 Conflicto intragrupal:**

Según Ivancevich (1992) manifiesta que “El conflicto es la acción antagónica entre dos o más personas”.<sup>9</sup>

Es decir estos conflictos ocurren en un grupo de trabajo que forma parte de una organización, en el cual el conflicto se provoca por uno o varios de los integrantes que forman el grupo de trabajo por lo que dificultan las actividades del grupo provocando problemas entre sí. Algunos observadores sostienen que un grupo es como una arena, en el sentido de que es el sitio en el que surge un conflicto; la experiencia de grupo es un conflicto.

Los conflictos surgen en todos los ámbitos de las relaciones humanas, como consecuencia psicológicas del contacto entre personas que son siempre diferentes, con aspiraciones, estilos de vida y formas de ver las cosas distintas. Si los conflictos son persistentes habrá un mal clima organizacional.

### **2.2.3.4 Autonomía.**

Algunas personas quieren puestos de trabajo que les ofrezcan el derecho y el privilegio de tomar decisiones y operar sin que se ejerza sobre ellos una supervisión estrecha. La sensación de autonomía puede derivarse de la libertad para hacer lo que el empleado considera mejor en una determinada situación. En los puestos muy estructurados y controlados por la dirección, resulta difícil crear tareas que generen una sensación de autonomía.

---

<sup>9</sup> Ivancevich, Jhon M., Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial 2<sup>a</sup> ed., Trillas Mexico 1992, p. 146.

Ivancevich y otros definen la autonomía como “la satisfacción de la persona con oportunidades para tomar decisiones independientes, establecer metas y trabajar sin una supervisión estrecha”.<sup>10</sup>

#### **2.2.3.5 Higiene laboral.**

Chiavenato, Idalberto manifiesta que “la higiene en el trabajo se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo”.<sup>11</sup>

Es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

#### **2.2.4 Procesos Organizacionales.**

Algunos procesos de comportamiento dan vida a una organización. Cuando estos procesos no funcionan bien, pueden surgir problemas desafortunados. Varios procesos que contribuyen al buen desempeño organizacional son: la comunicación, la tecnología, la retroalimentación, la toma de decisiones y el liderazgo.

---

<sup>10</sup> Ivancevich, Jhohn M., Konopaske, Robert, Mattesson, Comportamiento organizacional 7ª Ed., McGraw-Hill, Mexico 2006, p. 143.

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano, 1ª Ed., McGraw-Hill, Colombia 2002, p. 391

### 2.2.4.1 Comunicación.

Según Martínez Selva “la comunicación es uno de los factores más importantes entre colegas, directivos y empleados y la define como el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian ideas, conocimientos, información y opiniones, por diferentes medios, con la finalidad de lograr la comprensión mutua, dando origen a un intercambio permanente de significados entre ellas”.<sup>12</sup>

Serrano Alexis dice “que para llevar a cabo una comunicación efectiva, es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan una serie de elementos, los que se describen a continuación.

**Emisor:** o fuente del mensaje, inicia la comunicación, en una empresa será la persona que tiene una información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

**Codificación:** Traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación. Esta es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.

**Mensaje:** es la información codificada que el transmisor envía al receptor. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida. Por uno o más de los sentidos del receptor.

**Canal:** es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor.

---

<sup>12</sup> Martínez Selva, José María, Estrés laboral: Guía para empresarios y empleados, 1ª Ed., Pearson educación, Madrid, España 2004, p. 114.

**Receptor:** es el individuo que recibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del transmisor.

**Decodificación:** la interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido.

**Ruido:** Todo aquello que confunda, altere, disminuya o interfiera con la comunicación puede ser:

a) Interno: cuando el receptor no está poniendo atención.

b) Externo: cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos de ambiente”.<sup>13</sup>

#### **2.2.4.2 Tecnología.**

Woodwar (1965) descubrió en su estudio clásico que el diseño óptimo, organizacional está en función de la tecnología. Las limitaciones tecnológicas en una organización pueden aumentar el número de estresores potenciales. La tecnología, como se utiliza aquí, se refiere a las formas en que la organización transforma los recursos y otros instrumentos, en productos deseables.

#### **2.2.4.3 Retroalimentación.**

Las personas aprenden con más facilidad si tienen una idea clara sobre su desempeño, el conocimiento de los resultados, llamado retroalimentación. Pero esta se puede volver estresante desde el momento en que las personas son evaluadas por su desempeño entonces la espera de los resultados que ofrece datos, información y hechos sobre el avance en la consecución de la meta. Entonces la persona se vale de la retroalimentación para determinar donde ajustar el esfuerzo.

---

<sup>13</sup> Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I y II, 6ª Ed., UCA Editores San Salvador 2006, pp. 215-216.

#### **2.2.4.4 Toma de decisiones.**

Todos tenemos que tomar decisiones constantemente. Éstas van desde la decisión elemental que un niño toma cuando decide retirar la mano de una estufa caliente, hasta las complejas decisiones que se toman al negociar un acuerdo entre otras compañías. El rango de las decisiones es realmente vasto y complejo.

La administración es el ejercicio y arte de tomar decisiones en las empresas. Por lo tanto el acto más importante en la práctica gerencial es la toma de decisiones.

La toma de decisiones, es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Y un problema es considerado como la situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las cosas. Las oportunidades son situaciones que se presentan cuando las circunstancias ofrecen a la organización la oportunidad, la posibilidad de superar las metas y los objetivos establecidos.

#### **2.2.4.5 Liderazgo.**

James Stoner, A.F. y otros, definen el liderazgo gerencial como "el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Definición que según Stoner tiene cuatro aspectos importantes.

1. Primero, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar órdenes, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.
2. Segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.

Los miembros del grupo no carecen de poder. Sin embargo por regla general el líder tendrá aún más poder.

3. Tercero, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los miembros del grupo, de diferentes maneras.

4. El cuarto aspecto es una combinación de los tres anteriores, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores éticos, morales, ideales reforzados.”<sup>14</sup>

La importancia se puede visualizar cuando las personas manifiestan su liderazgo y que las investigaciones indican que seis rasgos están constantemente asociados con el liderazgo.

1. Ambición y energía
2. El deseo de ser líder
3. Honestidad e integridad
4. Confianza en uno mismo
5. Inteligencia y
6. Conocimiento adecuado para el puesto

Si estos rasgos son naturales en una persona se puede hablar de un buen liderazgo y fácil manejo para dirigir y coordinar personal que puede alcanzar las metas y los planes propuestos.

### **Estilos de liderazgo.**

Según James Stoner (1996), “los líderes tienen dos funciones importantes que se expresan en dos estilos de liderazgo.

---

<sup>14</sup> James Stoner, A. F. y otros, Administración, 6ª Ed., Printice Hall, Mexico 1996, p. 514.

- Estilo de liderazgo orientado a las tareas, los gerentes que tienen este estilo ejercen una supervisión estrecha a los empleados, para asegurarse que las tareas se efectúe de manera satisfactoria. En este estilo se le da más importancia a terminar el trabajo que a la satisfacción personal de los empleados.
- Estilo de liderazgo orientado a los empleados, este estilo de liderazgo concede mayor importancia a la motivación de los subordinados que al control de estos. Pretende crear relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces, pueden participar en las decisiones que les afectan.
- La mayoría de los gerentes aplican, un poco de cada uno, pero se deben tomar en cuenta las características de los subalternos antes de aplicar cualquiera de los estilos de liderazgo, También se deben considerar las fuerzas de la situación”<sup>15</sup>

### **Tipos de liderazgo basados en el uso de la autoridad.**

- Líder Autocrático: Impone y espera cumplimiento es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- Líder democrático o participativo: Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alienta la participación. Este estilo de liderazgo incluye desde la persona que no emprende ninguna acción sin el consentimiento de sus empleados hasta aquella que toma acciones por si sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.
- Líder liberal o de "Rienda suelta" Hace poco uso de su poder, concede a sus subordinados un alto grado de independencia en el desarrollo de sus obligaciones, depende en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias

---

<sup>15</sup> James Stoner, A. F. y otros, Administración, 6ª Ed., Printice Hall, Mexico 1996, p. 518

metas y de los medios para alcanzarlos, concibe su función como de apoyo a las operaciones de sus subordinados.

El uso de un tipo de liderazgo u otro dependerá de la situación.

Un administrador puede ser sumamente autocrático en una emergencia y democrático en situaciones contrarias.

### **Componentes de liderazgo**

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, honestidad y la asunción de riesgos calculados en los empleados y los clientes.

El liderazgo se compone de cuatro importantes ingredientes:

- La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones (profundo conocimiento de los individuos)
- Capacidad para inspirar a los demás (seguidores o empleados) para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto.
- Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante la motivación y el seguimiento de éstos. Tiene que ver con el estilo de líder y el ambiente que éste genera.

### **2.2.5 ESTRÉS.**

Estrés es la forma castellana del vocablo inglés “stress”. En dicha lengua tiene el significado de tensión, acento tónico, énfasis.

Para el profesor Dr. Francisco Alonso Fernández (1989), el estrés es “una experiencia de sobrecarga emocional, de sobretensión emocional generalmente de matiz ansioso inducido por un factor exterior, por una estimulación excesiva desde fuera, por una exigencia demasiado intensa”. El estrés se produce cuando el organismo tiene que ajustar sus respuestas ante un cambio en el entorno.

Las respuestas afectan desde el cerebro al corazón, los vasos sanguíneos, aparato respiratorio, los sentidos, etc., con la finalidad de preparar al organismo para la lucha o para la huida.

#### **2.2.5.1 Fases del estrés.**

El estrés no sobreviene de modo repentino, y se apodera de la gente como si de una emboscada se tratase. Afortunadamente, el ser humano está dotado de la capacidad para detectar las señales que indican peligro. El estrés, desde que aparece hasta que alcanza su máximo efecto pasa por tres etapas.

- **Fase de alarma.**

Esta fase constituye el aviso claro de la presencia de un agente estresante.

Una vez percibida la situación que genera estrés, como por ejemplo: exceso de trabajo o dificultad para salir de un atolladero o cualquier otra situación, los sujetos pueden enfrentarla y pueden hacerle frente y resolverla satisfactoriamente; con lo cual la verdadera señal de estrés no llega a materializarse.

Tan solo cuando la barrera estresante lo supera, y se da cuenta de que sus fuerzas no dan para más, puede decirse que el individuo toma conciencia del estrés existente, de modo que se sitúa en la fase de alarma.

Los eventos que producen esta alarma pueden ser:

- De naturaleza única: una sola fuente de estrés; o
- De naturaleza polimorfa: varias situaciones entremezcladas que producen estrés.

- **Fase de resistencia.**

Cuando el estrés extiende su presencia más allá de la fase de alarma, la persona entra en la fase denominada de resistencia.

Cuando un docente intenta sacar adelante él mismo todo el trabajo atrasado; pero el día sólo cuenta con veinticuatro horas, y su capacidad tiene también un límite, se frustra y sufre como consecuencia de la situación. Empieza a darse cuenta de que está perdiendo mucha energía y su rendimiento es menor. Tiene que hacer algo para salir adelante, pero no encuentra la forma, se ve envuelto en un círculo vicioso, porque su deseo de hacer el trabajo le da ánimo por afrontarlo; pero, desde un punto de vista realista, no es posible materialmente hacer tanto, sobre todo cuando la situación va acompañada de ansiedad por un posible fracaso.

- **Fase de Agotamiento.**

La fase de agotamiento es la etapa terminal del estrés. Se caracteriza por la fatiga, la ansiedad y la depresión, que puede aparecer por separado o simultáneamente.

- La fatiga en este caso no tiene nada que ver con la que siente un agricultor al final del día de labor, en el caso de este estresado docente, la fatiga incluye un cansancio que no se restaura con el sueño nocturno, normalmente va acompañada de nerviosismo, irritabilidad, tensión e ira.
- En cuanto a la ansiedad, el sujeto la vive frente a una multitud de situaciones, no sólo ante la causa estresante, sino también ante experiencias que normalmente no le producirían ansiedad.

- Y en lo que se refiere a la depresión, carece de motivación para encontrar placenteras sus actividades, sufre de insomnio, sus pensamientos son pesimistas, y los pensamientos hacia sí mismo cada vez más negativos.

#### **2.2.5.2 Tipos de estrés.**

En términos generales podemos definir los siguientes tipos de estrés:

El estrés positivo: llamado también Eustrés y es el estado en el cual las respuestas de un individuo ante las demandas externas están adaptadas a las normas fisiológicas del mismo.

“El eustrés es el fenómeno que se presenta cuando las personas reaccionan de manera positiva, creativa y afirmativa frente a una determinada circunstancia lo cual les permite resolver de manera objetiva las dificultades que se le presentan y de esta forma desarrollar sus capacidades y destrezas”.

Estrés negativo: también llamado distrés, éste se presenta cuando las demandas del medio son excesivas intensas y prolongadas y superan la capacidad de resistencia del organismo de un individuo.

Estrés laboral: es el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo.

### 2.2.5.3 Estrés laboral.

El estrés laboral puede definirse como el conjunto de reacciones nocivas, físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan a las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador.

Estrés laboral es uno de los problemas de salud más graves que en la actualidad afecta a la sociedad en general, debido a que no sólo perjudica a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales, sino también a los empleados, la familia y a los gobiernos.

El estrés laboral es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos estresores lo cuales pueden llegar a afectar la salud del trabajador. Los efectos del estrés varían según los individuos, la sintomatología e incluso consecuencias del estrés son diferentes en distintas personas.

### 2.2.5.4 Tipos de estrés laboral.

Según Nieto Gil, Jesús M<sup>a</sup> (2006), “existen dos tipos de estrés laboral:

**El agudo:** Es aquel que se presenta por una situación aislada, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron.

**El crónico:** Es el que es provocado por frecuentes situaciones inesquivables, es decir la persona está sometida a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés se manifiestan cada vez que la situación se presenta. Los síntomas del estrés crónico son físicos, emocionales y conductuales.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Nieto Gil, Jesús María, Cómo evitar o superar el estrés docente. Editorial CCS, Alcalá, Madrid, 2006, p.24

El trabajador ante una situación de estrés intenta desarrollar una o varias estrategias de afrontamiento, que persigue eliminar la fuente de estrés. También puede tratar de evitar la experiencia incidencia en la situación estresante, en sus propios deseos e incluso en las expectativas en relación con esa situación.

### **Tipología del estrés laboral:**

Los célebres cardiólogos Meyer Friedman y Ray Rosenman, citado Ivancevich (2006) establecieron la distinción entre dos tipos de personalidad, clasificadas así:

- ✓ El tipo A
- ✓ El tipo B

La personalidad tipo A manifiesta un alto sentido de urgencia y muy impaciente. Hace que las cosas se hagan rápidamente; tiene obsesión por estar siempre a tiempo, y se impacienta o irrita cuando sufre algún retraso o si lo tienen esperando por alguna razón; se mueve, camina y come rápidamente; habla de prisa y explosivamente; ésta muy consciente del tiempo, le gusta fijarse plazos límites y cumplirlos. Este tipo de personalidad, también se caracteriza por ser bien competitivo en el trabajo y actividades recreativas.

La personalidad del tipo B es todo lo contrario al sujeto con personalidad tipo A. Este tipo de personalidad posee las siguientes características: Rara vez tiene deseos de hacer muchas cosas en un reducido periodo de tiempo y sólo se siente a gusto con una idea o una actividad a la vez. Posee paciencia, confianza, y seguridad. Participa de actividades recreativas y deportivas, y/o de pasatiempos durante su tiempo libre. Es responsable, pero si se retrasa no se afecta y no se encuentra continuamente pendiente de la hora.

La forma de interacción o resistencia del individuo frente al estrés muestra la modalidad específica del sujeto en cuanto a su particular reactividad cardiovascular y a la

incidencia de factores propios de personalidad autoestresora (personalidad tipo A). Esencialmente las personas pueden resultar ser “reactores tensos cardiovasculares” o reactores calmos” (y sus grados intermedios).

Una persona puede presentar una reacción tensa (reacciones cardiovasculares altas acentuadas) o por el contrario, resultar ser un reactor calmo (reacciones cardiovasculares normales) y a su vez ser portador de una personalidad o tipo conductual A (Tipo A o autoestresora) o por el contrario una personalidad Tipo “B” (por definición tipo conductual con ausencia de características del Tipo A).

De tal suerte, pueden en principio, configurarse cuatro grupos diferentes combinando estas cuatro variables.

En consecuencia de acuerdo a las características psicológicas del sujeto en cuanto a la presencia o no de personalidad tipo A (autoestresora) y a la modalidad de reactivada cardiovascular (reactor tenso o reactor calmo) será entonces la vulnerabilidad psicofísica al estrés y por tanto la posibilidad de presentar enfermedades en general y cardiovasculares en particular.

#### **2.2.5.5 Consecuencias del estrés laboral.**

El estrés se manifiesta de varias maneras, por ejemplo, un individuo que experimenta niveles altos de estrés puede presentar: hipertensión arterial, úlceras, irritabilidad, dificultades para tomar decisiones rutinarias, pérdida de apetito. Estos aspectos se resumen en tres categorías generales: síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales.

#### **2.2.5.5.1 Síntomas conductual emocional.**

Los tipos de resultados del estrés que se relacionan con la conducta incluyen cambios en la satisfacción, desempeño, ausentismo, rotación, accidentes, abuso de sustancias y atención médica.

##### **2.2.5.5.1.1 Satisfacción.**

Para Martínez Selva, José María (2004) la satisfacción “es la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de tareas, de la pertenencia a la organización y de conseguir objetivos y logros profesionales.”<sup>17</sup>

Pero la falta de satisfacción, que puede ser una consecuencia de un mal clima laboral, sería resultado del estrés laboral.

##### **2.2.5.5.1.2 Desempeño.**

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa, pero éste puede disminuir cuando los empleados empiezan a tener mucho estrés.

##### **2.2.5.5.1.3 Ausentismo.**

El ausentismo laboral es uno de los principales problemas que en cualquier empresa, institución pública o privada, con o sin fines de lucro, ya sean de

---

<sup>17</sup> Martínez Selva, José María, Estrés laboral, Guía para empresarios y empleados., Pearson educación, Madrid, España, 2004, p. 90.

servicios o de producción, influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos y misión de la misma.

*Robbins, Stephen (2005)* dice: "El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas."<sup>18</sup>

#### **2.2.5.5.1.4 Rotación.**

Esta surge cuando los empleados padecen por el exceso de rutina de su trabajo, una alternativa como resultado del estrés es la rotación de puestos, esta actividad se define como el cambio periódico de un empleado de una tarea a otra. Los aciertos de la rotación radican en que reduce el estrés y aumenta la motivación a través de diversificar las actividades de los empleados y los ayuda a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización.

#### **2.2.5.5.1.5 Accidentes.**

Según Chiavenato, Idalberto (2002) accidente "es un hecho no premeditado que causa daño considerable". Esta definición considera que el accidente es un hecho súbito, inesperado, imprevisto (aunque algunas veces predecible) y no premeditado ni deseado que causa daño considerable."<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Robbins, Stephen P., Administración; 8ª ed. Editorial Pearson, Naucalpan de Juárez, Estado de México 2005, p. 343.

<sup>19</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano. 1ª Ed. McGraw-Hill, Bogota, D.C., Colombia 2002, p. 397.

#### **2.2.5.5.1.6 Abuso de sustancias.**

Según Nieto Gil, Jesús María (2006) manifiesta que “para equilibrar el estado psíquico distorsionado por las experiencias crónicas del estrés, los individuos buscan ciertas compensaciones de tipo adictivo. Estas adicciones pueden ser con o sin drogas.

Encontramos las siguientes adicciones a drogas:

- a) Blandas: tabaco; alcohol, café, té (tomados en exceso).
- b) Automedicación de psicofármacos: hipnóticos, sedantes sin control médico.
- c) Abuso de estupefacientes:
  - Naturales: opio, heroína, morfina, cocaína.
  - Sintéticos: éxtasis, crack.”<sup>20</sup>

#### **2.2.5.5.1.8 Atención médica.**

Los empleados deben recurrir a la atención médica cuando su necesidad de salud, se ve alterada por la salud perdida.

#### **2.2.5.5.2. Efectos fisiológicos**

La mayor parte del interés anterior en el estrés se dirige a este tipo de síntomas pues acá surgen las enfermedades de adaptación que son aquellas de las que se piensa que se originan, por lo menos parcialmente, como resultado del intento del cuerpo de adaptarse al cambio, por lo tanto están relacionadas con el estrés. Son ejemplos que el estrés produce cambios en el sistema inmunológico, acelerando el ritmo cardiaco, aumenta la presión arterial y el colesterol, provoca enfermedades en el sistema gastrointestinal.

---

<sup>20</sup> Nieto Gil, Jesús María, Cómo evitar o superar el estrés docente. Editorial CCS, Alcalá, Madrid, 2006, p.78

#### **2.2.5.5.2.1 Hipertensión**

Ivancevich (1992) dice “que es una enfermedad de los vasos sanguíneos, en la cual la sangre fluye a través de las arterias a presión elevada. Una de las respuestas del cuerpo a los estresores es comprimir las paredes arteriales, aumentando así la presión. Cuando pasa la alarma la presión vuelve a la normalidad, pero si se prolonga el estrés, inclusive inconscientemente, la presión puede permanecer en niveles anormalmente altos.”<sup>21</sup>

#### **2.2.5.5.2.2 Sistema inmunológico**

La reacción inmunitaria es menor cuando la persona vive en continuas situaciones de estrés. El sistema inmunológico, bajo el estrés, no responde adecuadamente a las señales inflamatorias. Varios estudios han mostrado que las personas bajo estrés tienen catarrros más frecuentes.

El profesor Alonso Fernández (1999) citado por Nieto Gil, Jesús María escribe lo siguiente al respecto: “las emociones repercuten en el sistema inmune tanto directa como indirectamente, la persona con una gran sobrecarga emocional va a volverse vulnerable para la irrupción de procesos tumorales malignos y de procesos infecciosos.”<sup>22</sup>

#### **2.2.5.5.2.3 Colesterol**

Ivancevich (1992) manifiesta que es una “sustancia de tipo graso que puede acumularse en el recubrimiento de las arterias coronarias y llevar al estrechamiento de éstas. La respuesta al estrés en los humanos es responsable de aumentar la cantidad de

---

<sup>21</sup> Ivancevich, Jhohn M., Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial, 2ª ed., Trillas, México 1992, pp. 106-107

<sup>22</sup> Nieto Gil, Jesús María, Cómo evitar o superar el estrés docente. Editorial CCS, Alcalá, Madrid, p. 79

colesterol en la sangre y también puede incrementar la cantidad de tiempo que la sangre requiere para deshacer el colesterol.»<sup>23</sup>

#### **2.2.5.5.2.4 Enfermedades coronarias.**

Puede argumentarse que hay muchos factores de riesgo en el padecimiento cardiaco de las coronarias que explican el rápido aumento en la incidencia de esta enfermedad tan bien o mejor que la explicación basada en los crecientes niveles de estrés en el trabajo.

Como hecho verdadero, en todas las demás enfermedades de adaptación, el estrés ha estado implicado en la etiología de las enfermedades cardiacas de las coronarias, hay que recordar que casi toda enfermedad cardiaca es precedida por una afección de la arteria coronaria.

#### **2.2.5.5.3.5 Sistema gastrointestinal**

Son muchos los problemas gastrointestinales causados por el estrés crónico entre los cuales esta ardor de estomago, nauseas, diarrea, ulceras, colon irritable, estreñimiento, etc.

#### **2.2.5.5.4 Nivel cognoscitivo**

Algunos resultados del estrés pueden ser cognoscitivos, como toma deficiente de decisiones, falta de concentración, olvidos, frustración y apatía.

---

<sup>23</sup> Ivancevich, Jhohn M., Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial, 2<sup>a</sup> ed., Trillas, México 1992, p.110.

#### **2.2.5.5.3.1 Toma deficientes de decisiones:**

Para Ivancevich (2006) “la toma de decisiones es el proceso de elegir una acción particular dirigida a un problema o una oportunidad. La calidad de las decisiones que toman los docentes es la escala con que se mide la efectividad de las mismas. A veces sólo una o dos decisiones excepcionalmente positivas o excepcionalmente negativas tienen efecto de consideración en la carrera de un docente o en el éxito de una organización.”<sup>24</sup>

#### **2.2.5.5.3.2 Falta de concentración.**

Cuando el estrés, los pensamientos negativos y el desánimo nos inundan, es fácil que perdamos el interés por nuestra vida cotidiana y no logremos concentrarnos. Es decir cuando estamos estresados por un asunto en particular, parecería que el resto del mundo no existe, y por ello nos cuesta organizarnos y cumplir con nuestras tareas diarias. El estrés es un gran enemigo para nuestra concentración.

#### **2.2.5.5.3.3 Olvidos**

La hormona denominada corticosterona, que se segrega en momentos de ansiedad, es la responsable de la repentina pérdida de memoria. Esta hormona bloquea la recuperación de información hasta una hora después de ceder la situación de tensión. Esto explicaría, por ejemplo, que algunos estudiantes se queden en blanco en los exámenes. Al serenarse, el cerebro recupera los datos.

---

<sup>24</sup> Ivancevich, Jhohn M., Konopaske, Robert, Mattesson, Comportamiento organizacional, 7<sup>a</sup> Ed., McGraw-Hill, Mexico 2006, p. 458.

#### **2.2.5.5.3.4 Frustración.**

Cuando un individuo no puede satisfacer una necesidad (fisiológica, de aceptación, de reconocimiento, de seguridad) experimenta un estado emocional desagradable conocido como frustración. Esta inquietud se resuelve en agresividad contra el obstáculo que impide o dificulta la satisfacción de una necesidad.

La agresividad puede encubrirse o manifestarse; puede dirigirse contra sí mismo, si se considera que el obstáculo es la incapacidad propia, o por el contrario, proyectarse hacia otra persona u objeto.

#### **2.2.5.5.3.5 Apatía**

La apatía se define como un trastorno de la afectividad que se caracteriza por la impasibilidad de ánimo, estado de indiferencia frente a las personas, el medio o los acontecimientos, que trae consigo una alteración en la capacidad de expresión afectiva por parte del individuo frente a toda una serie de estímulos externos e internos.

### **2.3 Marco Normativo.**

En El Salvador el estrés es considerado como una enfermedad profesional, que está regido por diferentes tipos de leyes y lineamientos políticos, dentro de éstos se encuentran los siguientes:

#### **2.3.1 Constitución de la Republica de El Salvador.**

La constitución política es la carta magna de nuestro país, en la cual se describen a continuación los artículos que hacen referencia al problema de estudio.

El artículo cuarenta y tres dice que los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

Accidente de trabajo: es la lesión (física o mental) o la muerte, sufrida por el trabajador, mientras desarrolla sus labores; o durante el trayecto de su casa al lugar de trabajo y viceversa.

Enfermedad profesional: es la que padece el trabajador y que tiene como causa la clase de trabajo que desempeña o ha desempeñado; o las condiciones del lugar donde desarrolla sus labores.

El artículo cincuenta en su tercer inciso establece el pago de la seguridad social contribuirán los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía que determine la ley.

La seguridad social debe prestar asistencia económica o de salud (médicos, hospitales, laboratorios, terapias) a quienes se vean afectados por riesgos tales como: la enfermedad (común y profesional), la maternidad, la invalidez, el desempleo, la vejez, la viudez y las cargas familiares.

### **2.3.2 Código de trabajo.**

El código de trabajo tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patrono y trabajadores estableciendo sus derechos y obligaciones y se fundan en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Además este código es aplicable a todas las empresas y entidades autónomas.

El artículo trescientos dieciséis establece que se entiende por riesgos profesionales, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales a que están expuestos los trabajadores a causa, con ocasión, o por motivo de trabajo.

El artículo trescientos diecisiete dice que accidente de trabajo es toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo de trabajo. Dicha lesión, perturbación o muerte ha de ser producida por la acción repentina y violenta de una causa exterior o del esfuerzo realizado.

El artículo trescientos dieciocho dice que se entenderá comprendido en la definición de accidente de trabajo, todo daño que el trabajador sufra en las mismas circunstancias, en sus miembros artificiales y que les disminuya su capacidad de trabajo.

El artículo trescientos diecinueve dice que se considera enfermedad profesional, cualquier estado patológico sobrevenido por la acción mantenida, repetida o progresiva de una causa que provenga directamente de la clase de trabajo que desempeñe o haya desempeñado el trabajador, o en las condiciones del medio particular del lugar en donde se desarrollen las labores, y que produzca la muerte al trabajador o le disminuya su capacidad de trabajo.

El artículo trescientos sesenta contempla que los patronos de empresas que se dediquen a actividades que por su propia naturaleza o por circunstancias especiales ofrezcan un peligro para la salud, la integridad física o la vida de los trabajadores, a juicio de la Dirección General de Previsión Social, están obligados a asegurar a aquellos trabajadores que por participar en la ejecución de labores peligrosas, están expuestos a sufrir riesgos profesionales.

### **2.3.3 Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).**

El Salvador ha suscrito muchos convenios de la OIT, a continuación hablaremos principalmente del convenio N° 155 sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores y Medio Ambiente de Trabajo de la cual se deriva la ley general de prevención de riesgos en lugares de trabajo.

El artículo uno de la mencionada ley dice el objeto de la presente ley es establecer los requisitos mínimos de seguridad y salud ocupacional, que deben aplicarse en los lugares de trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

Para una mejor comprensión de la presente ley se entenderá por:

**Acción insegura:** La violación de un procedimiento aceptado como seguro y que pueda provocar determinado tipo de accidente.

**Condición insegura:** Es aquella condición mecánica, física o de procedimiento inherente a máquinas, instrumentos o procesos de trabajo que por defecto o imperfección pueda contribuir al acaecimiento de un accidente.

**Ergonomía:** Conjunto de técnicas encargadas de adaptar el trabajo a la persona, mediante el análisis de puestos, tareas, funciones y agentes de riesgo psicosocial laboral que pueden influir en la productividad del trabajador

**Gestión de la seguridad y salud ocupacional:** Conjunto de actividades o medidas organizativas adoptadas por el Empleador en todas las fases de la actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

Higiene ocupacional: Conjunto de medidas técnicas y organizativas orientadas al reconocimiento, evaluación y control de los contaminantes presentes en los lugares de trabajo que puedan ocasionar enfermedades profesionales.

Ruido: Sonido no deseado, capaz de causar molestias o de disminuir la agudeza auditiva de las personas.

Salud ocupacional: Todas las acciones que tienen como objetivo promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones y ocupaciones; prevenir todo daño a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su trabajo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud; así como colocarlos y mantenerlos en un puesto de trabajo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas.

Seguridad ocupacional: Conjunto de medidas o acciones para identificar los riesgos de sufrir accidentes a que se encuentran expuestos los trabajadores con el fin de prevenirlos y eliminarlos.

Ventilación: Cualquier medio utilizado para la renovación o movimiento del aire de un local de trabajo.

El artículo seis dice: será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el programa de gestión de la prevención de riesgos ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad, asignar los recursos necesarios para su ejecución y facilitar la participación de los trabajadores.

Dicho programa contará con los siguientes elementos básicos:

a) Formulación y desarrollo de una Política de Seguridad y Salud Ocupacional adecuada a sus riesgos.

- b) Identificación, evaluación, control y seguimiento permanente de los riesgos ocupacionales.
- c) Registro actualizado de incidentes, accidentes, enfermedades Profesionales y sucesos peligrosos.
- d) Diseño e implementación de su propio plan de emergencia y evacuación.
- e) Entrenamiento de manera teórica y práctica, en forma inductora y permanente a los trabajadores sobre sus competencias técnicas y riesgos específicos de su puesto de trabajo, así como sobre los riesgos ocupacionales generales de la empresa que le puedan afectar.
- f) Establecimiento del programa de exámenes médicos y atención de primeros auxilios en el lugar de trabajo.
- g) establecimiento de programas complementarios sobre consumo de alcohol y drogas, prevención de Virus Inmunodeficiencia Humana VIH/sida, y salud mental.
- h) planificación de las actividades y reuniones del comité de seguridad y salud ocupacional.
- i) formulación de un programa de difusión y promoción de las actividades en los lugares de trabajo.

Dicho programa debe ser actualizado permanentemente y tenerlo a disposición de la dirección general de inspección de trabajo.

El artículo siete establece que en las empresas de menos de veinte trabajadores, el empleador podrá asumir personalmente la gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional, siempre que desarrolle su actividad normalmente en la empresa y tenga la formación suficiente y adecuada en la prevención de riesgos ocupacionales; sino podrá nombrar a un trabajador con conocimientos en el tema como Delegado de Prevención, quien se encargará de dicha función.

En aquellas empresas de veinte o más trabajadores y de menos de mil, el empleador estará obligado a nombrar al menos un delegado de prevención quien tendrá las funciones de vigilar y controlar el cumplimiento de la Normativa de Prevención de Riesgos Ocupacionales dentro de la empresa, y será el encargado de la elaboración y supervisión del programa al que se refiere el artículo seis de la presente ley.

Las empresas de mil o más trabajadores deberán poseer una Unidad Organizativa para la Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional integrada al menos por dos personas con experiencia comprobable en el tema, la cual será la encargada de todo lo relativo a la Organización Preventiva.

El artículo ocho indica que los empleadores tendrán la obligación de crear Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren veinte ó más trabajadores; o que a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan.

El artículo nueve establece que el Comité estará conformado por partes iguales de representantes electos por los empleadores y trabajadores respectivamente. Entre los integrantes del comité deberán estar el Delegado de Prevención designado para la gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional o los miembros de la Unidad organizativa si la hubiere.

El empleador tendrá la obligación de comunicar al Ministerio dentro de los ocho días hábiles posteriores a su designación los nombres y cargos de los empleados formalmente responsables de la gestión de Prevención de Riesgos, así como a los miembros del Comité con el fin de comprobar su capacitación y proceder en su caso a la acreditación de sus miembros.

Los miembros de los Comités deben ser entrenados por el empleador como mínimo sobre aspectos de su organización y funcionamiento; no obstante el Ministerio podrá por sus propios medios realizar esta capacitación.

El artículo dieciocho dice que todo lugar de trabajo, debe reunir las condiciones mínimas de Prevención en materia de Seguridad y Salud Ocupacional, establecida en la presente Ley y sus Reglamentos, en lo referente a sus equipos e instalaciones en general.

El artículo veintinueve dice que es obligación del empleador, asegurar que la iluminación en los Lugares de Trabajo sea de la intensidad adecuada para las labores que se desarrollan, siguiendo lo indicado en el Reglamento que se dicte para tal efecto.

El artículo treinta dispone que todo lugar de trabajo debe disponer de ventilación suficiente y adecuada, para evitar poner en peligro la salud de los trabajadores, siguiendo lo indicado en el Reglamento que se dicte para tal efecto.

#### **2.3.4 Ley de seguro social.**

La ley del Seguro Social es la encargada de velar por la salud de todos los empleados afiliados a dicha institución.

El artículo dos dice que el Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y

g) Cesantía involuntaria.

Asimismo tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

El artículo cuarenta y ocho dice que en caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.

Cuando una enfermedad produzca una incapacidad temporal para el trabajo, los asegurados tendrán, además, derecho a un subsidio en dinero. En los reglamentos se determinará el momento en que empezarán a pagarse, la duración y el monto de los subsidios, debiendo fijarse este último de acuerdo con tablas que guarden relación con los salarios devengados, o ingresos percibidos.

El artículo cincuenta y tres establece que en los casos de accidente de trabajo o enfermedad profesional, los asegurados tendrán derecho a las prestaciones consignadas en el artículo cuarenta y ocho.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1 Tipo de investigación.**

El tipo de investigación que se realizó fue directa esto obedece a que “la información para el análisis del fenómeno se obtiene directamente de la realidad social a través de técnicas como la observación, la entrevista estructurada, la encuesta, las historia de vida, etcétera”<sup>25</sup>, lo cual dará lugar a obtener una información más exacta y objetiva acerca del problema que se estudio.

La investigación que se realizó fue de tipo descriptiva, ya que en ésta se describen todos los elementos principales y la realidad que actualmente hay en la Facultad Multidisciplinaria Oriental, y como la finalidad de la investigación descriptiva es “obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de las hipótesis.”<sup>26</sup>

“Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver.”<sup>27</sup> En este estudio la finalidad de la relación de variables es conocer como la creación de un modelo de clima organizacional contribuirá a disminuir los niveles de estrés laboral en los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental

---

<sup>25</sup> Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdez, México 2003, p. 41

<sup>26</sup> *Ibíd.*, p. 42

<sup>27</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 4ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2008, p. 102.

## **3.2 Recolección de datos.**

### **3.2.1 Fuentes de información.**

Para la obtención de la información en el desarrollo de la investigación se utilizarán, tanto las fuentes primarias como las secundarias; ya que ambas son de gran importancia y utilidad en una investigación.

#### **3.2.1.1 Fuente primaria.**

Los datos primarios son “los datos que el investigador obtiene directamente mediante cuestionarios, cédulas de entrevista, guías de investigación, observación ordinaria y participante, etcétera.”<sup>28</sup>

Las fuentes de datos primarios que se utilizadas en el desarrollo de esta investigación están constituidas por:

- ✓ Los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental
- ✓ Los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental

#### **3.2.1.2 Fuente secundaria.**

Los datos secundarios “se extrae de fuentes documentales (censos, estadísticas vitales, informes de investigación, etcétera). La información secundaria, según el caso, puede complementar a la primaria o servir de base para efectuar el análisis del problema.”<sup>29</sup> Para la investigación se obtenido información teórica adquirida de instrumentos tales como:

---

<sup>28</sup> Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdés, México 2003, p. 198.

<sup>29</sup> *Ibíd.* p. 198

- ✓ Libros de administración.
- ✓ Libros de estrés laboral
- ✓ Libros de psicología.
- ✓ Tesis de clima organizacional y estrés laboral.
- ✓ Y otras fuentes bibliográficas.

### **3.3 Técnicas e instrumentos para recopilar información.**

#### **3.3.1 Entrevista estructurada.**

“Esta técnica se aplica a informante clave, llamados a si porque poseen experiencia y conocimiento relevantes sobre el tema que se estudia, o se encuentra en una posición(económica, social, cultural) dentro de su comunidad o grupo social que les permite proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompleta”<sup>30</sup>

“Para realizar la entrevista estructurada es necesario contar con una guía de entrevista. Ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivan de los indicadores que deseen explorarse. La información se recopila en libretas de campo o empleando grabadoras”<sup>31</sup>

#### **3.3.2 Encuesta.**

“Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio. La información recogida podrá emplearse

---

<sup>30</sup> Ibid. P. 216

<sup>31</sup> Ibid. P. 217

para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.

Los instrumentos que pueden emplearse para levantar una encuesta son el cuestionario o la cédula de entrevista.”<sup>32</sup>

### **3.3.1.1 Diseño del cuestionario.**

“Es un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, facilita la recolección, ya que permite que el cuestionario se llene por otra persona a través de la encuesta.”<sup>33</sup>

Cada una de las preguntas que se incluya debe estar dirigida a conocer aspectos específicos de las variables objeto de análisis. La exploración de las mismas puede hacerse con una o varias preguntas y en ocasiones una sola interrogante servirá para indagar sobre dos o más variables. “Aun cuando no existen reglas reconocidas unánimemente para formular las preguntas, se pueden hacer las observaciones siguientes:

1. No sacrificar la claridad por la concisión, es decir, si una pregunta es incomprensible por falta de palabras, es conveniente extender el texto de la misma hasta lograr su claridad.
2. Evite que las preguntas induzcan las respuestas. Significa que su forma de presentación o los términos en que está planteada sugirieran la contestación.
3. No emplear tesis de personas o instituciones conocidas para apoyar las preguntas. Se refiere a que no se haga mención a doctrina o posturas ideológicas tomadas como “verdades indiscutibles” por ciertos sectores de la población.

---

<sup>32</sup> *Ibíd.* p. 221

<sup>33</sup> Muñoz Campos R., *La investigación científica paso a paso*, 4ª Edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador 2004, p. 118

4. Evitar que las preguntas se lleven a cabo de tal forma que molesten o incomoden a los informantes. Concretamente, cuando se indaga sobre aspectos íntimos de la persona y su familia.
5. Redactar las preguntas con las palabras pertinentes según el público a quien se aplique el cuestionario.”<sup>34</sup>

### **3.4 Población y diseño de la muestra.**

Es necesario determinar a quiénes y a cuántas personas se aplicará los instrumentos de recolección de datos, además, la manera de cómo se elegirán esas personas, para que los resultados que se logren puedan ser generalizados a la población en su totalidad, es decir que tengan homogeneidad.

#### **3.4.1 Población.**

“El concepto de población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros.”<sup>35</sup> Para la realización de la investigación en estudio, se definieron dos unidades de análisis, las cuales están conformadas por los estudiantes y los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

#### **3.4.2 Diseño de la muestra.**

“La fase del diseño de la muestra como parte esencial del proceso de investigación está íntimamente relacionada con la estructuración de los instrumentos para recoger los datos, con las técnicas estadísticas susceptibles de emplearse para el análisis y con la

---

<sup>34</sup> Ob Cit. “Guía para realizar investigaciones sociales”, p. 222

<sup>35</sup> Ob Cit. “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, p. 286

generación de los resultados”<sup>36</sup> la determinación de la muestra de los docentes y estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental se utilizó la fórmula para poblaciones finitas ya que se conoce con exactitud el número de empleados y estudiantes.

El lugar donde se llevaron a cabo las encuestas fue en la Facultad Multidisciplinaria Oriental, por ende se visitó todos los departamentos y secciones de dicho lugar.

### **3.5 Método de muestreo y tamaño de la muestra.**

En la investigación se utilizó el método aleatorio estratificado “el principio básico este tipo de muestreo, es dividir la población en estratos con el fin de obtener representatividad de los distintos estratos que componen la población y hacer comparaciones entre ellos.”<sup>37</sup> Para el caso, la población se ha dividido en dos segmentos.

En el caso de los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, el número aproximado es de 6,323 (según la administración académica de la FMO para el ciclo I 2011), por ende se puede decir que se conoce el número de la población. Por lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + Z^2 P \cdot Q}$$

“Generalmente se emplea el 95 y 99 por ciento de confianza (Z), es decir, si un tamaño de muestra se alcanza utilizando un 95 por ciento de confianza, la probabilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población será igual al 95 por ciento, o sea, habrá un 5 por ciento de probabilidad de que difieran.

---

<sup>36</sup> Ob Cit. “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, p. 286

<sup>37</sup> Ob Cit. “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, p. 291

Cuando se sustituyen los valores en la fórmula no se coloca el 95 ó 99 por ciento de confianza; se utilizan valores tipificados obtenidos de las tablas de áreas bajo la curva normal. La utilización de un determinado nivel de confianza obedece, básicamente, a los objetivos del estudio.

El nivel de precisión, simbolizado por una “E”, significa la precisión con la que se generalizarán los resultados. Este valor permitirá calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población. Es necesario aclarar que el nivel de precisión (E) no es el complemento del nivel de confianza (Z).

El término “pq” se refiere a la variabilidad del fenómeno. Se otorga a “p” y “q” la máxima variabilidad posible, es decir, p= 0.5 y q= 0.5. En este caso se supone que existe una total heterogeneidad, o sea, se tiene una incertidumbre tal que lo más que se puede esperar es que el 50 por ciento de las personas contesten afirmativamente y el otro 50 por ciento lo hagan de forma negativa.”<sup>38</sup>

Datos para determinar la muestra de la población de los estudiantes que será encuestada:

P: 0.5

Q: 0.5

N: 6,323 estudiantes.

E: 5%

N: tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)(6,323)}{(6,323 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) \cdot (0.5) \cdot (0.5)(6,323)}{(6,322)(0.0025) + (3.8416) (0.5) \cdot (0.5)}$$

<sup>38</sup> Ob Cit, “Guía para realizar investigaciones sociales”, p. 299

$$n = \frac{(1.9208) \cdot (3161.5)}{15.805 + 0.9604}$$

$$n = \frac{6072.6092}{16.7654}$$

$$n = 362.21 \cong 363$$

En el caso de los docentes que laboran en la Facultad Multidisciplinaria Oriental se conoce el número exacto que son de 242, de los cuales se decidió tomar en cuenta solo el personal que labora a tiempo completo y medio tiempo, por lo que se aplicó la muestra a 202 y se realizó el mismo procedimiento y fórmula que con los estudiantes.

Datos para determinar la muestra de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental que será encuestada:

P: 0.5

Q: 0.5

N: 204 Docentes.

E: 5%

N: tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)(202)}{(202 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) \cdot (0.5) \cdot (0.5)(202)}{(201)(0.0025) + (3.8416) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{(1.9208) \cdot (101)}{0.5075 + 0.9604}$$

$$n = \frac{194.0008}{1.4679}$$

$$n = 132.16 \cong 133$$

### 3.6 Distribución de la muestra.

En el caso de la población de los estudiantes, la distribución de la muestra se realizó partiendo de la asignación de un porcentaje a cada uno de los distintos departamentos de la Universidad. A este tipo de asignación se le conoce como; distribución muestral de proporciones y consiste en el conjunto de proporciones de todas las muestras posibles, del mismo tamaño, que se pueden extraer de una determinada población.

**Cuadro N° 1**  
**Distribución poblacional estudiantes.**

DEPARTAMENTO	Número de estudiantes	Porcentaje de distribución	Muestra
Ciencias Naturales y Matemáticas	<b>458</b>	<b>7%</b>	<b>25</b>
Ciencias y Humanidades	<b>888</b>	<b>14%</b>	<b>51</b>
Ciencias Económicas	<b>1128</b>	<b>18%</b>	<b>65</b>
Ciencias Agronómicas	<b>107</b>	<b>2%</b>	<b>7</b>
Química y Farmacia	<b>75</b>	<b>1%</b>	<b>4</b>
Jurisprudencia y Ciencias Sociales	<b>576</b>	<b>9%</b>	<b>33</b>
Ingeniería y Arquitectura	<b>1134</b>	<b>18%</b>	<b>65</b>
Ciencias Médicas	<b>1957</b>	<b>31%</b>	<b>113</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6,323</b>	<b>100%</b>	<b>363</b>

Fuente: información proporcionada por la Administración Académica de FMO.

En el caso de los docentes también se determinó una muestra la cual se distribuirá en todos los departamentos de igual forma como se hizo con los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

**Cuadro N° 2**  
**Distribución poblacional docentes.**

DEPARTAMENTO	Número de docentes	Porcentaje de distribución	Muestra
Ciencias Naturales y Matemáticas	<b>38</b>	<b>19%</b>	<b>25</b>
Ciencias y Humanidades	<b>48</b>	<b>24%</b>	<b>32</b>
Ciencias Económicas	<b>20</b>	<b>10%</b>	<b>13</b>
Ciencias Agronómicas	<b>8</b>	<b>4%</b>	<b>5</b>
Química y Farmacia	<b>4</b>	<b>2%</b>	<b>3</b>
Jurisprudencia y Ciencias Sociales	<b>18</b>	<b>9%</b>	<b>12</b>
Ingeniería y Arquitectura	<b>22</b>	<b>11%</b>	<b>15</b>
Ciencias Médicas	<b>44</b>	<b>21%</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Fuente: información proporcionada por la Administración Académica de FMO.

### **3.7 Prueba piloto**

Esta prueba está basada en “administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial, y de ser posible, la validez del instrumento.”<sup>39</sup>

Para dicha prueba se proyectó incluir un 10% del total de la muestra tanto en los estudiantes como en los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, todo esto para comprobar la validez de los instrumentos, verificar si las instrucciones se perciben y si los ítems funcionan de manera adecuada.

### **3.8 Procesamiento de la información.**

El procesamiento de la información, está fundamentado principalmente en métodos, técnicas y procedimiento estadísticos, los cuales a su vez le dan mayor veracidad a éste.

Una vez que se ha elegido el diseño de la investigación y la muestra de manera apropiada, se procederá a realizar la recolección de datos, tanto de los estudiantes y docentes de dicha facultad.

Obtenido los datos de la población estos se organizarán en tablas de distribución de frecuencias.

---

<sup>39</sup> Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la investigación. 4ª Edición. Editorial McGraw Hill, México 2008, p. 306

### 3.8.1 Análisis

Luego se procederá a realizar en análisis y la interpretación de datos. “El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. Por otra parte la interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.”<sup>40</sup>

“Puede decirse que el orden metodológico del manejo de la información implica los siguientes procesos:

1. Sintetizar la información fuente en cuadros estadísticos, gráficos o relaciones de datos.
2. Analizar la información sintetizada. Para ello se utilizarán diversos tipos de análisis, entre los cuales pueden citarse: el descriptivo, el dinámico, de correlación y de contenido.
3. Realizar una síntesis general de los resultados.”<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> ObCit, “Guía para realizar investigaciones sociales”, p. 333

<sup>41</sup> Ibidem, p. 335

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

### 4.1 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

**Pregunta N° 1.** ¿Existe un programa de motivación al personal docente de parte de la administración actual?

**Objetivo:** Comprobar si existe un programa de motivación al personal docente de la FMO

**Cuadro N° 3**  
**Existencia de programa de motivación al personal.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	15	11.00
<b>No</b>	118	89.00
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

**Interpretación:** En la actualidad, la FMO no posee un programa de motivación al personal, es por ello que existe la falta de motivación laboral, en este sentido los docentes experimentan un mal clima laboral o ambiente de trabajo, que puede provocar o contribuir con el tiempo al estrés laboral. Por tal razón, la motivación del personal, o fomentar el gusto o satisfacción laboral es un elemento importante para poder tener una plantilla motivada y así ésta será una plantilla productiva.

**Pregunta N° 2.** ¿Existe suficiente motivación de parte de la administración para suplir sus necesidades de autorrealización?

**Objetivo:** Conocer si existe suficiente motivación para suplir las necesidades de autorrealización de los docentes.

**Cuadro N° 4**  
**Existencia de motivación para suplir las necesidades de autorrealización**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Si</b>	18	14.00
<b>No</b>	115	86.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La FMO no cuenta con un programa de motivación, esto provoca que no exista la suficiente motivación para suplir las necesidades de autorrealización de los docentes, esto a su vez genera que los puestos de trabajo resulten insatisfactorios por ende que la mayoría de los docentes acuda cada día a trabajar sin esperar nada sobre sus logros y a conformarse con llevar a cabo su rutina monótona.

**Pregunta N° 3.** ¿Cómo considera que es su comportamiento laboral?

**Objetivo:** Identificar los tipos de comportamiento laboral, de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 5**  
**Comportamiento laboral de los docentes**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Sociable</b>	57	43.00
<b>Individualista</b>	8	6.00
<b>Solitario</b>	11	8.00
<b>Colaborador</b>	55	41.00
<b>Eficiente</b>	2	2.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El comportamiento laboral con el que más se identifican los docentes, es el sociable y colaborador lo que significa que el trato hacia los compañeros de trabajo y estudiantes es cortés. La cortesía se coloca en el tono de voz, en las actitudes hacia quienes les rodean.

**Pregunta N° 4.** ¿Su comportamiento laboral puede ser influenciado por los siguientes factores?

**Objetivo:** Determinar la influencia de los diferentes factores en el comportamiento laboral de los docentes de la FMO.

**Cuadro N°6**  
**Factores que pueden influenciar en el comportamiento laboral**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Deterioro de la infraestructura</b>	38	28.00
<b>Abuso de autoridad</b>	30	23.00
<b>Poca comunicación</b>	37	28.00
<b>Ninguno</b>	28	21.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El entorno laboral pone en contacto a los docentes con diferentes factores que influyen en su comportamiento laboral. Este efecto puede ser negativo en ocasiones ya que perjudica dicho comportamiento. En la Facultad Multidisciplinaria Oriental la percepción de los docentes es que los factores que pueden influir en su comportamiento son el deterioro de la infraestructura, la poca comunicación y el abuso de autoridad.

**Pregunta N° 5.** ¿Las funciones de su cargo están correctamente definidas?

**Objetivo:** Conocer si las funciones de docentes están correctamente definidas.

**Cuadro N° 7**  
**Funciones de su cargo están definidas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	104	78.00
<b>No</b>	29	22.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** En el diseño de puestos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, las funciones están correctamente definidas es decir la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos en la universidad. Entonces los docentes saben cuáles son sus funciones porque dichos puestos están diseñados correctamente.

**Pregunta N° 6.** ¿Existe en la FMO un sistema de evaluación del personal?

**Objetivo:** Conocer si en la FMO existe un sistema de evaluación del personal.

**Cuadro N° 8**  
**Existencia de un sistema de evaluación de personal.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	48	36.00
<b>No</b>	84	63.00
<b>No contesto</b>	1	1.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Un sistema de evaluación de personal comprende, básicamente, una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. Actualmente a los docentes no se les realiza una evaluación para saber si cumplen correctamente sus funciones.

**Pregunta N° 7.** ¿Los métodos de evaluación implementados por la administración son los adecuados?

**Objetivo:** Conocer la aceptación de los métodos de evaluación implementados en la FMO.

**Cuadro N° 9**  
**Factibilidad de los métodos de evaluación.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	21	16.00
<b>No</b>	111	83.00
<b>No contesto</b>	1	1.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los métodos de evaluación constituyen las técnicas para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. En la FMO la deficiencia de dicho sistema de evaluación, hace que dichas técnicas no sean las adecuadas.

**Pregunta N° 8.** ¿En la FMO, se hace evaluación del desempeño al docente con el propósito de gratificarlos?

**Objetivo:** Conocer si gratifican a los docentes por la evaluación del desempeño.

**Cuadro N° 10**  
**Gratificación al docente.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	17	13.00
No	115	86.00
No contesto	1	1.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La evaluación no va dirigida únicamente a premiar o castigar, sino especialmente a detectar posibles deficiencias y poder tomar las medidas correctoras oportunas. En la FMO los docentes no son evaluados para que se les gratifique por lo que sería bueno la implantación de la evaluación y que transmita a los empleados de forma positiva y constructiva.

**Pregunta N° 9.** ¿Los cambios tecnológicos pueden afectar su trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los cambios tecnológicos afectan el trabajo de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 11**  
**Cambios tecnológicos afectan el trabajo.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	54	41.00
No	79	59.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los cambios tecnológicos son el estresor individual predominante que forma parte de la vida actual debido a que en ningún otro periodo de la historia la sociedad ha experimentado cambios tan rápidos. Esto se ve reflejado en el considerable número de docentes (41%) que opina que su trabajo se ve afectado por dichos cambios.

**Pregunta N° 10.** ¿Las exigencias laborales pueden dificultar sus intereses personales?

**Objetivo:** Conocer si las exigencias laborales pueden dificultar los interés personales de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 12**  
**Exigencias laborales dificultan interese personales.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Si</b>	40	30.00
<b>No</b>	93	70.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El conflicto de rol está presente siempre que un conjunto de expectativas laborales choca con otro conjunto de expectativas o intereses personales, los docentes opinan que no resultan estresados con que las necesidades de la universidad no sean las mismas necesidades que ellos tienen.

**Pregunta N° 11.** ¿Posee una sobrecarga de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si existe sobrecarga de trabajo en los docentes de la FMO.

**Cuadro N°13**  
**Sobrecarga de trabajo.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Si</b>	73	55.00
<b>No</b>	60	45.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los docentes opinan que poseen sobrecarga de trabajo, por tanto el tiempo disponible no les es suficiente para realizar todas las tareas y esto les ocasiona estrés por cumplir con las fechas de entrega de las actividades académicas.

**Pregunta N° 12.** ¿Existe buena comunicación entre usted y su jefe?

**Objetivo:** Conocer si la comunicación es buena entre los jefes y docentes de la FMO.

**Cuadro N° 14**  
**Comunicación entre jefe – empleado.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	80	60.00
<b>No</b>	53	40.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de los docentes opina que existe una buena comunicación entre los jefes y subordinados de cada departamento; quiere decir que las relaciones interpersonales están bien con los jefes; aunque, para el resto de docentes (40%) la opinión es que no existe buena relación, por tal razón, es necesario fomentar la amistad como una norma valorada en la universidad para que los miembros confíen entre sí y se ofrezcan confianza y apoyo entre ellos.

**Pregunta N° 13.** ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre usted y sus compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Determinar el tipo de relaciones interpersonales entre los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 15**  
**Relaciones interpersonales entre docentes.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Afectivas	41	32.00
Solidarias	57	45.00
Superficiales	30	23.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Las relaciones interpersonales forman parte de un buen ambiente de trabajo, dando lugar a un estado de buen trato y respeto mutuo. Los docentes consideran que sus relaciones son afectivas y solidarias con el resto de sus compañeros, es decir, existe un sentimiento que los mantiene unidos en todo momento, el resto de docentes que manifiestan que las relaciones son superficiales para mejorar esto sea necesario implementar talleres de sensibilización para mejorar las relaciones interpersonales.

**Pregunta N° 14.** A su criterio, ¿el ordenamiento físico del local de estudio (permanencia) del docente es el adecuado?

**Objetivo:** Verificar si el ordenamiento físico del local de estudio de los docentes es el adecuado.

**Cuadro N° 16**  
**Adecuado ordenamiento físico del local de estudio del docente.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	40	30.00
No	93	70.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El ordenamiento físico del local de estudio de los docentes de la FMO no es el adecuado, esto puede ocasionar incomodidad entre los compañeros de trabajo propiciado un mal clima organizacional.

**Pregunta N° 15.** ¿Qué factores ambientales, internos o externos, son los que más afectan el desempeño de su trabajo?

**Objetivo:** Indagar sobre los factores ambientales que afectan el desempeño del trabajo de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 17**  
**Factores ambientales que afectan el desempeño.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Iluminación</b>	16	12.00
<b>Ruido</b>	24	18.00
<b>Ventilación</b>	20	15.00
<b>Políticos</b>	23	17.00
<b>Hacinamiento</b>	37	28.00
<b>Internet</b>	6	5.00
<b>Ninguno</b>	7	5.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los factores ambientales que más afectan el desempeño de los docentes, es el hacinamiento, el ruido y el aspecto político. Esto significa que la capacidad de trabajo, el bienestar físico y el bienestar mental se pueden ver afectados por influencia de estos factores.

**Pregunta N° 16.** ¿Alguna vez ha estado en desacuerdo con sus jefes y/o con sus compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si han existido desacuerdos entre jefes y/o compañeros de trabajo en la FMO.

**Cuadro N° 18**  
**Existencia de desacuerdo entre jefes y/o compañeros.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	109	82.00
No	24	18.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los conflictos surgen en todos los ámbitos de las relaciones humanas, como consecuencia psicológicas del contacto entre personas que son siempre diferentes, con aspiraciones, estilos de vista y formas de ver las cosas distintas. La mayoría de la población encuestada manifiesta que en cada departamento sí existen conflictos entre compañeros de trabajo, esto quiere decir que si los conflictos son persistentes habrá un mal clima laboral.

**Pregunta N° 17.** ¿Tiene usted la libertad suficiente para realizar las actividades académicas que considere conveniente?

**Objetivo:** Conocer la libertad que poseen los docentes de la FMO para realizar las actividades académicas que desean.

**Cuadro N° 19**  
**Libertad para realizar actividades académicas.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	100	75.00
No	33	25.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los docentes encuestados manifiestan que poseen la autonomía adecuada para realizar todas las actividades académicas; esto quiere decir que los docentes pueden tomar algunas decisiones y operar sin que se ejerza sobre ellos una supervisión estrecha.

**Pregunta N° 18.** ¿Las aulas donde imparte las clases están lo suficientemente aseadas?

**Objetivo:** Conocer la higiene de las aulas donde se imparten las clases en la FMO.

**Cuadro N° 20**  
**Higiene de las aulas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	3	2.00
<b>Casi siempre</b>	21	16.00
<b>Algunas veces</b>	58	44.00
<b>Casi nunca</b>	33	25.00
<b>Nunca</b>	18	13.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de docentes encuestados manifiesta que las aulas donde imparten las clases no está lo suficientemente aseada lo cual puede perjudicar a la salud y la comodidad del docente. Es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

**Pregunta N° 19.** ¿Existe un buen canal de comunicación entre los docentes con la Junta Directiva de la FMO?

**Objetivo:** Conocer si existe buena comunicación entre los docentes con la Junta Directiva de la FMO.

**Cuadro N° 21**  
**Existencia de canal de comunicación entre docentes- Junta directiva.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	36	27.00
No	97	73.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los docentes encuestados no existe una buena comunicación entre los docentes y la junta directiva de la FMO, esto quiere decir que la comunicación no es efectiva y esto puede generar distorsión de la información que se desea dar a conocer.

**Pregunta N° 20.** ¿Existe un buen canal de comunicación entre los docentes con el Decano y vicedecano de la FMO?

**Objetivo:** Conocer si existe buena comunicación entre los docentes con el Decano y vicedecano de la FMO.

**Cuadro N° 22**  
**Existencia de canal de comunicación entre docentes- Decano y Vicedecano.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	31	23.00
No	102	77.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los docentes encuestados no existe una buena comunicación entre los docentes, el decano y el vicedecano de la FMO, esto quiere decir que existe una mala comunicación y la carencia de apoyo entre jefes y trabajadores. Por lo tanto los docentes no se sienten tomados en cuenta, y tiene poca comprensión de las actividades de sus áreas correspondientes.

**Pregunta N° 21.** ¿Mantiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los docentes mantienen buena comunicación con sus compañeros de trabajo.

**Cuadro N° 23**  
**Comunicación con compañeros de trabajo**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	46	35.00
Casi siempre	45	35.00
Algunas veces	32	24.00
Casi nunca	5	4.00
Nunca	3	2.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La comunicación juega un papel fundamental en las actividades diarias de los docentes, pues se comunican con sus compañeros de trabajo, con su jefe, con los estudiantes. Por tanto, es importante tener una buena comunicación así como manifiestan los docentes que existe entre ellos, quiere decir que este proceso es efectivo pero aún necesita perfeccionarse con la finalidad de lograr la comprensión mutua entre los docentes.

**Pregunta N° 22.** ¿Qué tipo de comunicación formal (oficial) predomina en la FMO? (marque sólo una).

**Objetivo:** Identificar qué tipo de comunicación formal predomina en la FMO.

**Cuadro N° 24**  
**Comunicación Formal**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Descendente</b>	62	47.00
<b>Ascendente</b>	15	11.00
<b>Horizontal</b>	56	42.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El tipo de comunicación formal que predomina en la FMO es descendente ya que la comunicación es de superior a subordinado. La que baja de unidades administrativas superiores a las unidades inferiores El mensaje generalmente contiene órdenes, instrucciones, normativas, etc.

**Pregunta N° 23.** ¿Cuenta con la tecnología adecuada para realizar su trabajo?

**Objetivo:** Determinar si lo docentes cuentan con la tecnología adecuada para realizar su trabajo.

**Cuadro N° 25**  
**Tecnología adecuada.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Si</b>	43	32.00
<b>No</b>	90	68.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Las limitaciones tecnológicas en la universidad pueden aumentar el número de estresores potenciales. Los resultados dan a conocer que los docentes no cuentan con la tecnología adecuada para realizar su trabajo por lo tanto el ambiente laboral se ve perjudicado por la falta de recursos para que los docentes realicen sus labores eficientemente.

**Pregunta N° 24.** ¿Recibe capacitaciones periódicas, de parte de la FMO, para actualizar y/o ampliar sus conocimientos?

**Objetivo:** Conocer si los docentes reciben capacitaciones para actualizar y/o ampliar sus conocimientos.

**Cuadro N° 26**  
**Reciben capacitaciones.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	19	14.00
<b>No</b>	114	86.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, proporciona a los docentes la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. Los docentes encuestados manifiesta que no reciben capacitaciones que retroalimenten sus conocimientos para tener un buen desempeño laboral.

**Pregunta N° 25.** ¿La jefatura asume con responsabilidad el trabajo que le corresponde?

**Objetivo:** Conocer si existe responsabilidad en la jefatura de los departamentos de la FMO.

**Cuadro N° 27**  
**Responsabilidad de la jefatura.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	63	47.00
No	70	53.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De acuerdo a la opinión de los docentes encuestados la jefatura no asume con responsabilidad su trabajo, se puede deducir que la influencia del líder y la forma de aplicar la responsabilidad puede ser vista como estresor por los individuos en diferentes momentos.

**Pregunta N° 26.** ¿La jefatura toma en consideración sus ideas y opiniones?

**Objetivo:** Identificar si las ideas y opiniones de los docentes de la FMO son tomados en consideración.

**Cuadro N° 28**  
**Consideración de ideas y opiniones.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	55	41.00
No	78	59.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental tienen claro que sus ideas y opiniones no son tomadas en cuenta por parte de la jefatura, por lo tanto existen fuertes conflictos y desacuerdos en el momento de considerar las ideas y opiniones de los subordinados.

**Pregunta N° 27.** A juicio personal ¿Cómo considera que es el liderazgo de su jefe de departamento? (Marque solo uno).

**Objetivo:** Identificar el tipo de liderazgo de los jefes de departamento de la FMO.

**Cuadro N° 29**  
**Tipo de liderazgo.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Democrático</b>	55	41.00
<b>Autocrático</b>	41	31.00
<b>Paternalista</b>	5	4.00
<b>Liderazgo liberal</b>	32	24.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los docentes consideran que el liderazgo que ejerce el jefe de su respectivo departamento es democrático, esto incluye que la persona que no emprende ninguna acción sin el consentimiento de sus compañeros de trabajo hasta aquella que toma acciones por si sola pero antes de hacerlo consulta a sus compañeros. Pero un considerable número de docentes manifiestan que el tipo de liderazgo es autocrático (31%) y otros opinan que es liderazgo liberal (24%) quiere decir que no todos los jefes toman en consideración a sus subordinados o simplemente no le toman importancia al comportamiento de sus subordinados.

**Pregunta N° 28.** ¿Cómo se siente usted con los resultados de su trabajo?

**Objetivo:** Conocer la satisfacción laboral de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 30**  
**Satisfacción laboral.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Muy satisfecho</b>	37	28.00
<b>Satisfecho</b>	83	62.00
<b>Poco satisfecho</b>	8	6.00
<b>Insatisfecho</b>	5	4.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La satisfacción laboral es la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, los docentes encuestados manifiestan que están satisfechos con el trabajo que realiza, pero da la sensación de falta de bienestar derivada de las condiciones de trabajo para poder estar completamente satisfechos con su trabajo.

**Pregunta N° 29.** ¿Su desempeño ha disminuido en el último año?

**Objetivo:** Diagnosticar el desempeño de los docentes de la FMO en el último año.

**Cuadro N° 31**  
**Disminución del desempeño**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	35	26.00
<b>No</b>	98	74.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los docentes encuestados manifiestan que su desempeño no ha disminuido en los últimos dos meses, quiere decir que los docentes están alcanzando los objetivos apropiadamente, pero no hay que olvidar un alto número de docentes opinan

lo contrario que pueda ser ocasionado por las condiciones laborales o una actitud estresante.

**Pregunta N° 30.** ¿Se ausenta usted de su lugar de trabajo?

**Objetivo:** Identificar la frecuencia en el ausentismo de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 32**  
**Ausentismo de los docentes.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Siempre</b>	0	0.00
<b>Casi siempre</b>	0	0.00
<b>Algunas veces</b>	28	21.00
<b>Casi nunca</b>	75	56.00
<b>Nunca</b>	30	23.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de los docentes encuestados manifiesta se ausentan del trabajo pero, es la realidad ya que se retiran de su lugar de trabajo ya sea por cansancio o sobre carga de trabajo que ha desbordados su capacidades y por lo cual necesitan alejarse del lugar de trabajo.

**Pregunta N° 31.** ¿Alguna vez ha ocupado usted algún cargo administrativo en la FMO?

**Objetivo:** Conocer la rotación de los cargos administrativos en la FMO.

**Cuadro N° 33**  
**Ocupación de cargo administrativo.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Si</b>	51	40.00
<b>No</b>	77	60.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los docentes encuestados manifiestan un equilibrio entre que si ha ocupado cargos administrativos y no haberlo ocupado, esto quiere decir que existe el exceso de rutina de su trabajo o la dualidad de funciones, dando como resultado el estrés laboral.

**Pregunta N° 32.** ¿Cuántos accidentes de trabajo (incluye venir de casa e ir de regreso) ha sufrido en los últimos cinco años?

**Objetivo:** Identificar cuantos accidentes de trabajo han sufrido los docentes de la FMO.

**Cuadro N°34**  
**Accidentes de trabajo**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Uno</b>	24	18.00
<b>Dos</b>	11	8.00
<b>Tres</b>	7	6.00
<b>Más de tres</b>	6	4.00
<b>Ninguno</b>	85	64.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de un porcentaje significativo de los docentes encuestados han sufrido algún accidente laboral, esto confirma que los accidentes son un hecho súbito, inesperado, imprevisto (aunque algunas veces predecible) provocados por el exceso de estrés laboral, no premeditado ni deseado que puede causar daño considerable a los empleados.

**Pregunta N° 33.** ¿Con qué frecuencia consume bebidas alcohólicas usted?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia con que los docentes de la FMO consumen bebidas alcohólicas.

**Cuadro N° 35**  
**Consumo de bebidas alcohólicas**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Todos los días</b>	2	2.00
<b>Una vez a la semana</b>	11	8.00
<b>Sólo en vacaciones</b>	5	4.00
<b>Una vez al año</b>	3	2.00
<b>En ocasiones</b>	35	26.00
<b>Nunca</b>	77	58.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El alcohol es un depresor del sistema nervioso central, aunque en pequeña dosis puede provocar un efecto estimulante y desinhibitorio. Un porcentaje significativo de los docentes consumen bebidas alcohólicas, quiere decir hacen esto porque ayuda a reducir las reacciones de tensión y ansiedad o el estrés excesivo mediante el alcohol.

**Pregunta N° 34.** ¿Con qué frecuencia fuma tabaco?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia con que los docentes de la FMO fuman tabaco.

**Cuadro N° 36**  
**Consumo de tabaco.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Solo en el día</b>	11	7.00
<b>Solo en la noche</b>	6	5.00
<b>Sólo cuando bebe</b>	5	4.00
<b>En ocasiones estresantes</b>	5	4.00
<b>Nunca</b>	106	80.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De la población encuestada la mayoría manifiesta que nunca fuma tabaco, aunque un porcentaje significativo (20%) de los docentes consumen tabaco para que les ayude a reducir las reacciones de tensión y ansiedad o el estrés excesivo mediante el tabaco.

**Pregunta N° 35.** ¿Consume medicamentos para tranquilizarse?

**Objetivo:** Indagar si los docentes de la FMO consumen tranquilizantes.

**Cuadro N° 37**  
**Consumo de tranquilizantes.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Permanentemente</b>	3	2.00
<b>Sólo en las noches</b>	4	3.00
<b>Sólo cuando no puede dormir</b>	10	8.00
<b>Sólo cuando está preocupado</b>	4	3.00
<b>En ocasiones</b>	13	10.00
<b>Nunca</b>	99	74.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de los docentes encuestados manifiesta que nunca consume medicamentos para tranquilizarse, quiere decir que estas sustancias no son consumidas con frecuencia por los docentes, aunque una muestra significativa de docentes (26%) opino que consumen estas sustancias para disminuir la fatiga o tensión causada por el estrés laboral.

**Pregunta N° 36.** ¿Qué tan frecuentemente necesita usted atención médica?

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia los docentes de la FMO necesitan atención médica.

**Cuadro N°38**  
**Frecuencia de Atención Médica.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Una vez al mes</b>	8	6.00
<b>Cada tres meses</b>	17	13.00
<b>Dos veces al año</b>	36	27.00
<b>Una vez al año</b>	55	41.00
<b>Cuando es necesario</b>	15	11.00
<b>Nunca</b>	2	2.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la mayoría de los docentes encuestados necesitan frecuentemente atención médica, por la acumulación de trabajo que afecta la condición física humana y esto genera trastornos fisiológicos, que son consecuencias de un estrés excesivo.

**Pregunta N° 37.** ¿Usted padece de la tensión arterial?

**Objetivo:** Identificar si los docentes de la FMO padecen de la tensión arterial.

**Cuadro N° 39**  
**Padecimiento de tensión arterial.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	39	29.00
No	94	71.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los docentes encuestados manifiestan no sufren de hipertensión, esto significa que su cuerpo no responde a los estresores a través de comprimir las paredes arteriales, que aumentan la presión.

**Pregunta N° 38.** ¿Padece usted constantemente de gripe?

**Objetivo:** Determinar si los docentes de la FMO padecen constantemente de gripe.

**Cuadro N° 40**  
**Padecimiento constante de Gripe**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	36	27.00
No	97	73.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de los docentes encuestados contestaron que no padecen frecuentemente de gripe, aunque un cierto número de docentes respondió afirmativamente esto debido a las defensas bajas que puedan tener debido al ambiente en que ejercen sus labores.

**Pregunta N° 39.** ¿Padece usted constantemente de alergias?

**Objetivo:** Determinar si los docentes de la FMO padecen constantemente de alergias.

**Cuadro N° 41**  
**Padecimiento constante de Alergia.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	36	27.00
No	97	73.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de docentes encuestados opinaron que no padecen frecuentemente de alergias pero se puede observar que la reacción inmunitaria es menor cuando la persona vive en continuas situaciones de estrés.

**Pregunta N° 40.** ¿Cómo tiene el nivel de colesterol?

**Objetivo:** Conocer el nivel de colesterol de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 42**  
**Nivel de colesterol**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Alto que se puede bajar con dieta y ejercicio	27	20.00
Alto que para bajarlo necesita tomar medicamentos	9	7.00
Nivel normal	97	73.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los docentes encuestados su nivel de colesterol es el nivel normal, como sabemos la respuesta al estrés en los humanos es responsable de aumentar la cantidad de colesterol en la sangre y también puede incrementar la cantidad de tiempo que la sangre requiere para deshacer el colesterol.

**Pregunta N° 41.** ¿Alguna vez ha manifestado algún padecimiento cardiaco?

**Objetivo:** Conocer si los docentes de la FMO han manifestado enfermedades coronarias.

**Cuadro N°43**  
**Padecimiento Cardiaco**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	17	13.00
No	116	87.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, han manifestado que no han sufrido de ningún padecimiento cardiaco, aunque un porcentaje mínimo a sufrido padecimientos cardiacos debido a la vida acelerada que viven y la presión laboral a la que están expuestos.

**Pregunta N° 42.** ¿De cuál de los siguientes problemas gastrointestinales padece usted?

**Objetivo:** Enumerar los problemas gastrointestinales que padecen los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 44**  
**Problemas gastrointestinales**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Ardor de estomago	30	23.00
Diarrea	3	2.00
Ulceras gástricas	6	5.00
Colon irritable	18	14.00
Estreñimiento	11	9.00
Ninguna	65	49.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los trastornos estomacales e intestinales se relacionan con la forma de vivir los contratiempos y las dificultades de la vida diaria; porque el aparato digestivo está íntimamente ligado al sistema nervioso. El ardor de estomago y el colon irritable, constituyen las principales enfermedades gastrointestinales que padecen los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental; quiere decir que el estrés si ha tenido efectos fisiológicos en los docentes. .

**Pregunta N° 43.** Como docente ¿Ha tomado decisiones de las cuales se ha arrepentido posteriormente?

**Objetivo:** Identificar si los docentes han tomado decisiones deficientes.

**Cuadro N° 45**  
**Toma de decisiones deficientes.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Siempre</b>	0	0.00
<b>Casi siempre</b>	0	0.00
<b>Algunas veces</b>	36	27.00
<b>Casi nunca</b>	55	41.00
<b>Nunca</b>	42	32.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** En relación a los datos obtenidos, los docentes coinciden en que han tomado decisiones de las cuales suelen arrepentirse, se puede decir que las malas decisiones son resultado de un estrés excesivo que viene determinado por las altas presiones que se vive en una organización por la consecución de los objetivos.

**Pregunta N° 44.** ¿Alguna vez ha perdido la secuencia cuando imparte la clase?

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia los docentes de la FMO pierden la concentración.

**Cuadro N° 46**  
**Perdida de concentración.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Algunas veces	24	18.00
Casi nunca	60	45.00
Nunca	49	37.00
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Un porcentaje significativo de los docentes de la FMO nos muestra que pierden la concentración en su trabajo, esto es generado cuando las personas viven bajo estrés, pierden la memoria, capacidad de concentración y estos elementos influyen en el rendimiento laboral. Es decir cuando estamos estresados por un asunto en particular, parecería que el resto del mundo no existe.

**Pregunta N° 45.** ¿Alguna vez se le ha olvidado algún compromiso?

**Objetivo:** Conocer si los docentes de la FMO padecen olvidos.

**Cuadro N° 47**  
**Olvidos de compromisos**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Algunas veces	48	36.00
Casi nunca	56	42.00
Nunca	29	22.00
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Muchas veces las fallas de memoria y los olvidos involuntarios se deben a que las personas están estresadas. Los docentes, en un buen porcentaje manifiestan que han olvidado alguna tarea o evaluación. Esto es resultado por el problema del estrés que perturba el equilibrio mental de las personas obteniendo como consecuencia los olvidos y la falta de concentración.

**Pregunta N° 46.** ¿Cuándo no se satisfacen sus necesidades en el trabajo, esto le provoca desilusión?

**Objetivo:** Indagar si la falta de satisfacción provoca desilusión a los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 48**  
**Desilusión por la falta de satisfacción de necesidades de trabajo.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Siempre</b>	5	4.00
<b>Casi siempre</b>	15	11.00
<b>Algunas veces</b>	57	43.00
<b>Casi nunca</b>	31	23.00
<b>Nunca</b>	25	19.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de los docentes encuestados manifiestan que se desilusiona cuando no se satisfacen sus necesidades en el trabajo, esto es una consecuencia del estrés crónico que genera un desequilibrio que atraviesa por el estado de irritabilidad y desasiego generando síntomas de frustración cuando no se logran las metas propuestas.

**Pregunta N° 47.** ¿Ha sentido apatía hacia sus compañeros de trabajo o alumnos?

**Objetivo:** Identificar si los docentes han sentido apatía hacia sus compañeros de trabajo.

**Cuadro N° 49**  
**Apatía hacia los compañeros de trabajo o alumnos.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Muchas</b>	5	4.00
<b>A veces</b>	16	12.00
<b>Pocas veces</b>	60	45.00
<b>Ninguna vez</b>	52	39.00
<b>Total</b>	133	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Sin duda alguna, la mayoría de los docentes encuestados manifiestan que ha sentido apatía hacia los estudiantes y al resto de compañeros de trabajo; la apatía puede ser específica hacia una persona, actividad o entorno debido a que es una reacción común ante el estrés, como consecuencia modifica los comportamientos de las personas y esto es consecuencia de un mal clima organizacional.

#### **4.2 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.**

**Pregunta N° 1.** ¿Sus docentes llegan motivados a impartir sus clases?

**Objetivo:** Conocer si los docentes llegan motivados a impartir clases.

**Cuadro N° 50**  
**Motivación de los docentes.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Siempre</b>	108	30.00
<b>A veces</b>	245	67.00
<b>Nunca</b>	10	3.00
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los estudiantes encuestados sus docentes a veces llegan motivados a impartirles las clases; entonces existe falta de motivación laboral por parte de la FMO, se debe motivar para que esto incida en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que la consecución de un objetivo y así mejoren su desempeño laboral.

**Pregunta N° 2.** ¿Cómo calificaría el comportamiento laboral de sus docentes?

**Objetivo:** Identificar los tipos de comportamiento laboral de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 51**  
**Tipos de Comportamiento laboral de los docentes**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Sociable</b>	205	56.00
<b>Individualista</b>	76	21.00
<b>Solitario</b>	14	4.00
<b>Colaborador</b>	68	19.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los estudiantes encuestados manifiestan que el comportamiento laboral de su docente es sociable aunque un significativo porcentaje de 21.00% manifiesta que sus docentes son individualistas; esto quiere decir las diferencias individuales son importantes por una razón fundamental, pues ejercen efecto directo en el comportamiento de cada docente.

**Pregunta N° 3.** ¿El comportamiento laboral de sus docentes puede ser influenciado por los siguientes factores?

**Objetivo:** Diagnosticar la influencia de los diferentes factores en el comportamiento laboral de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 52**  
**Factores que pueden influenciar en el comportamiento laboral.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Deterioro de la infraestructura	103	28.00
Abuso de autoridad	73	20.00
Poca comunicación	102	28.00
Ninguno	85	24.00
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de la población encuestada manifiesta que el comportamiento laboral de su docente puede ser influenciado por factores externos como el abuso de autoridad y poca comunicación ya que las personas también crea conexiones emocionales con su entorno laboral, con su trabajo y con los estudiantes.

**Pregunta N° 4.** ¿Las funciones del cargo de docente están correctamente definidas?

**Objetivo:** Conocer si las funciones de los docentes de la FMO están correctamente definidas.

**Cuadro N° 53**  
**Funciones del cargo están definidas.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	270	75.00
No	93	25.00
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los estudiantes encuestados manifiestan que las funciones del cargo de los docentes si están correctamente definidas, es decir que el diseño del cargo está perfectamente definido el contenido, los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos.

**Pregunta N° 5.** ¿En la FMO, se hace evaluación del desempeño a sus docentes con el propósito de gratificarlos?

**Objetivo:** Conocer si en la FMO existe un sistema de evaluación de personal.

**Cuadro N° 54**  
**Existencia de un sistema de evaluación de personal.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	81	23.00
No	282	77.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los estudiantes encuestados manifiestan que no existe la evaluación del desempeño de su trabajo a los docentes que sirva para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la universidad. Los docentes no son recompensados por su buen desempeño, es decir no existen procesos que gratifiquen el trabajo de maestros.

**Pregunta N° 6.** ¿Los cambios tecnológicos pueden afectar el trabajo de sus docentes?

**Objetivo:** Identificar si los cambios tecnológicos afectan el trabajo de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 55**  
**Cambios tecnológicos afectan el trabajo.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	212	58.00
No	151	42.00
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De la población encuestada un 58.00% manifiesta que el ritmo de cambio tecnológico puede afectar el trabajo de sus docentes, es decir el ambiente en general que envuelve a la organización cada vez está en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación, de supervivencia de los empleados para adaptarse a los cambios.

**Pregunta N° 7.** ¿Las exigencias laborales pueden dificultar los intereses personales de sus docentes?

**Objetivo:** Conocer si las exigencias laborales pueden dificultar los interés personales de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 56**  
**Exigencias laborales dificultan intereses personales.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	230	63.00
No	133	37.00
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De los estudiantes encuestados un 63.00% manifiesta que considera que las exigencias organizacionales pueden dificultar los intereses personales de sus docentes, podemos decir que la combinación de lo que espera y exigen al docente de sí mismo y de otros miembros de la organización da como resultado un conjunto de fuerzas que pueden denominarse presiones del rol.

**Pregunta N° 8.** ¿Sus docentes poseen una sobrecarga de trabajo?

**Objetivo:** Determinar la existencia de sobrecarga de trabajo de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 57**  
**Sobrecarga de trabajo**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	140	39.00
No	223	61.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de la población estudiantil opina que sus docentes no poseen sobrecarga de trabajo, sin embargo un porcentaje significativo (39%) manifiesta que el tiempo es insuficiente para que los docentes realicen todas las actividades debido a que poseen sobrecarga de trabajo.

**Pregunta N° 9.** ¿Existe buena comunicación entre el jefe y los docentes?

**Objetivo:** Conocer si la comunicación es buena entre los jefes y docentes de la FMO.

**Cuadro N° 58**  
**Comunicación entre jefe – empleado.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	179	49.00
No	184	51.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De la población estudiantil encuestada un 51.00% manifiesta que no existe buena relación entre jefes y los docentes de cada departamento, quiere decir que las relaciones interpersonales no están bien porque el sentimiento de la amistad no es una norma valorada en la organización y que los docentes no confían entre sí.

**Pregunta N° 10.** ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre sus docentes?

**Objetivo:** Determinar el tipo de relaciones interpersonales entre los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 59**  
**Relaciones interpersonales entre docentes.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Afectivas</b>	96	27.00
<b>Solidarias</b>	110	30.00
<b>Superficiales</b>	157	43.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El aspecto del tipo de relaciones interpersonales entre los docentes forma parte del ambiente de trabajo, dando lugar a un estado de buen trato y respeto mutuo en la organización. Los estudiantes consideran que las relaciones interpersonales son superficiales entre los docentes, es decir que no hay una afinidad ni una relación de amistad entre los docentes lo que propicia un mal clima organizacional.

**Pregunta N° 11.** A su criterio, ¿el ordenamiento físico del local de estudio (permanencia) de sus docentes es el adecuado?

**Objetivo:** Verificar si el ordenamiento físico del local de estudio de los docentes es el adecuado.

**Cuadro N° 60**

**Adecuado ordenamiento físico del local de estudio del docente.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	177	49.00
<b>No</b>	186	51.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos en la encuesta nos muestran que el ordenamiento físico de cada departamento no es el adecuado esto quiere decir los docentes no tiene un área de trabajo bien distribuido. Es decir que los escritorios dispuestos de manera accidental, sin respetar áreas de circulación, causa una mala impresión y puede propiciar bajo rendimiento en el trabajo.

**Pregunta N° 12.** ¿Qué factores ambientales interno o externo es el que más afecta el desempeño de sus docentes? (marque sólo una).

**Objetivo:** Indagar sobre los factores ambientales que afectan el desempeño del trabajo de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 61**  
**Factores ambientales que afectan el desempeño.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Iluminación</b>	53	15.00
<b>Ruido</b>	145	40.00
<b>Ventilación</b>	61	16.00
<b>Políticos</b>	40	11.00
<b>Hacinamiento</b>	42	12.00
<b>Internet</b>	8	2.00
<b>Ninguno</b>	14	4.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Todos los factores ambientales ya sean internos o externos como: iluminación, ruido y ventilación, afectan el desempeño de sus docentes, aunque el exceso de ruidos es la situación más estresante en el clima organizacional de la FMO.

**Pregunta N° 13.** En su departamento, ¿existen conflictos entre docentes?

**Objetivo:** Determinar si han existido desacuerdos entre jefes y/o docentes en la FMO.

**Cuadro N° 62**  
**Existencia de desacuerdo entre jefes y/o compañeros.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	161	44.00
<b>No</b>	202	56.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de la población encuestada manifiesta que en cada departamento no existen conflictos entre docentes, pero un considerable porcentaje 44.00% opina que si, esto quiere decir que si los conflictos son persistentes habrá un mal clima organizacional.

**Pregunta N° 14.** ¿Sus docentes tienen la libertad suficiente para realizar las actividades académicas que consideren conveniente?

**Objetivo:** Conocer la libertad que poseen los docentes de la FMO para realizar las actividades académicas que desean.

**Cuadro N° 63**  
**Libertad para realizar actividades académicas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	220	61.00
<b>No</b>	143	39.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los estudiantes encuestados manifiestan que los docentes poseen la autonomía adecuada para realizar todas las actividades académicas esto quiere decir tienen el privilegio de tomar decisiones y operar sin que se ejerza sobre ellos una supervisión estrecha.

**Pregunta N° 15.** ¿Las aulas donde sus docentes imparten las clases están lo suficientemente aseadas?

**Objetivo:** Conocer la higiene de las aulas donde se imparten las clases en la FMO.

**Cuadro N° 64**  
**Higiene de las aulas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	33	9.00
<b>Algunas veces</b>	217	60.00
<b>Nunca</b>	113	31.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de estudiantes encuestados manifiestan que las aulas donde sus docentes les imparten las clases algunas veces están lo suficientemente aseada por lo cual consideran que puede perjudicar a la salud y a la comodidad de los docentes.

**Pregunta N° 16** ¿Existe un buen canal de comunicación entre sus docentes con la Junta Directiva de la FMO?

**Objetivo:** Conocer si existe buena comunicación entre los docentes con la Junta Directiva de la FMO.

**Cuadro N° 65**  
**Existencia de canal de comunicación entre docentes- Junta directiva.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	139	38.00
<b>No</b>	224	62.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los estudiantes encuestados no existe una buena comunicación entre los docentes y la junta directiva de la FMO, lo que puede provocar una centralización de la información y esto a su vez son generadores de estrés.

**Pregunta N° 17.** ¿Existe un buen canal de comunicación entre sus docentes con el Decano y Vicedecano de la FMO?

**Objetivo:** Conocer si existe buena comunicación entre los docentes con el Decano y vicedecano de la FMO

**Cuadro N° 66**  
**Existencia de canal de comunicación entre docentes- Decano y Vicedecano.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Si</b>	127	35.00
<b>No</b>	236	65.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los estudiantes encuestados no existe una buena comunicación entre los docentes, el decano y el vicedecano de la FMO, esto quiere decir que existe una mala comunicación que dificulta los flujos de información ya que una parte puede perderse o distorsionarse.

**Pregunta N° 18.** ¿Sus docentes cuentan con la tecnología adecuada para realizar su trabajo?

**Objetivo:** Determinar si lo docentes cuentan con la tecnología adecuada para realizar su trabajo.

**Cuadro N° 67**  
**Tecnología Adecuada.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Si</b>	100	28.00
<b>No</b>	263	72.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De la población encuestada un 72.00% manifiesta que sus docentes no cuentan con la tecnología adecuada para realizar su trabajo, la actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, entonces las limitaciones tecnológicas en una organización pueden aumentar el número de estresores potenciales. A modo de analizar y describir la importancia que los recursos tecnológicos modernos tienen en tu vida cotidiana.

**Pregunta N° 19.** ¿Mantienen buena comunicación sus docentes con los compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los docentes mantienen buena comunicación con sus compañeros de trabajo.

**Cuadro N° 68**  
**Comunicación con compañeros de trabajo**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Siempre</b>	46	13.00
<b>Casi siempre</b>	143	39.00
<b>Algunas veces</b>	149	40.00
<b>Casi nunca</b>	24	7.00
<b>Nunca</b>	1	1.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De la población encuestada la mayoría de estudiantes manifiesta que mantiene casi siempre una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, quiere decir que son frecuentes los problemas de comunicación que se presentan en los equipos de trabajo, generalmente debido a la personalidad y emotividad de cada uno de los docentes. Estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el jefe y analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable.

**Pregunta N° 20.** ¿Qué tipo de comunicación formal (oficial) predomina en la FMO? (marque sólo una).

**Objetivo:** Identificar qué tipo de comunicación formal predomina en la FMO.

**Cuadro N° 69**  
**Comunicación Formal**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Descendente</b>	116	32.00
<b>Ascendente</b>	117	32.00
<b>Horizontal</b>	130	36.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El tipo de comunicación formal que predomina en la FMO para los estudiantes es vertical, ya que la comunicación es entre las diferentes posiciones de la jerarquía de la universidad, es decir de docentes a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que fluye la información que está ocurriendo en los diferentes estratos de la FMO.

**Pregunta N° 21.** ¿Sus docentes reciben capacitaciones periódicas, de parte de la FMO, para actualizar y/o ampliar sus conocimientos?

**Objetivo:** Conocer si los docentes reciben capacitaciones para actualizar y/o ampliar sus conocimientos.

**Cuadro N° 70**  
**Capacitaciones.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Si</b>	147	40.00
<b>No</b>	216	60.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De los estudiantes encuestados un 60.00% manifiesta que sus docentes no reciben capacitaciones que retroalimenten y amplíen sus conocimientos que coadyuve a un desempeño laboral eficiente.

**Pregunta N° 22.** ¿La jefatura de su departamento asume con responsabilidad el trabajo?

**Objetivo:** Conocer si existe responsabilidad en la jefatura de los departamentos de la FMO.

**Cuadro N° 71**  
**Responsabilidad de la jefatura.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	244	67.00
<b>No</b>	119	33.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los estudiantes encuestados la jefatura de cada departamento asumen con responsabilidad su trabajo, se puede deducir que los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar órdenes, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

**Pregunta N° 23.** A juicio personal ¿Cómo considera que es el liderazgo que ejerce el jefe de su departamento? (Marque sólo uno).

**Objetivo:** Identificar el tipo de liderazgo de los jefes de departamento de la FMO.

**Cuadro N° 72**  
**Tipo de liderazgo.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Democrático</b>	214	59.00
<b>Autocrático</b>	73	20.00
<b>Paternalista</b>	18	5.00
<b>Liderazgo liberal</b>	58	16.00
<b>Total</b>	128	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los estudiantes, consideran que el liderazgo que ejerce la mayoría de jefes de departamento es democrático, esto quiere decir que los jefes de cada departamento no emprenden ninguna acción sin el consentimiento de sus compañeros de trabajo.

**Pregunta N° 24.** ¿Cómo se sienten sus docentes con los resultados del trabajo que ellos realizan?

**Objetivo:** Conocer la satisfacción laboral de los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 73**  
**Satisfacción laboral.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Muy satisfecho</b>	54	15.00
<b>Satisfecho</b>	233	64.00
<b>Poco satisfecho</b>	66	18.00
<b>Insatisfecho</b>	10	3.00
<b>Total</b>	128	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La satisfacción laboral es la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, los estudiantes encuestados manifiestan que sus docentes están satisfechos con el trabajo que realiza, pero da la sensación de falta de bienestar de un buen clima organizacional para poder estar completamente satisfechos con su trabajo.

**Pregunta N° 25.** ¿El desempeño de sus docentes ha disminuido en el último año?

**Objetivo:** Diagnosticar el desempeño de los docentes de la FMO en el último año.

**Cuadro N° 74**  
**Disminución del desempeño.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	126	35.00
No	237	65.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La población encuestada manifiesta que sus docentes no han disminuido su desempeño laboral, esto significa que probablemente el desempeño laboral pueda disminuir con el transcurrir de los años ya que sea por convivir en condiciones monótonas y el cansancio.

**Pregunta N° 26.** ¿Sus docentes cumplen la jornada de trabajo?

**Objetivo:** Identificar la frecuencia en el ausentismo de los docentes de la FMO

**Cuadro N° 75**  
**Ausentismo de los docentes.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	103	28.00
Casi siempre	155	43.00
Algunas veces	87	24.00
Casi nunca	11	3.00
Nunca	7	2.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los estudiantes encuestados manifiestan que los docentes casi siempre cumplen su jornada de trabajo esto quiere decir que en realidad pero esto en la realidad es cierto que a veces se retiran de su lugar de trabajo ya sea por cansancio o sobre carga de trabajo que ha desbordados sus capacidades y por lo cual necesitan alejarse del lugar de trabajo

**Pregunta N° 27.** ¿Sus docentes han ocupado cargos administrativos dentro de la FMO?

**Objetivo:** Conocer la rotación de los cargos administrativos en la FMO.

**Cuadro N° 76**  
**Ocupación de cargo administrativo.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Si</b>	177	49.00
<b>No</b>	186	51.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de estudiantes encuestados manifiestan un equilibrio entre los docentes que han ocupado cargos administrativos y los que no han ocupado, esto quiere decir que existe el exceso de rutina de su trabajo o la dualidad de funciones, dando como resultado el estrés laboral.

**Pregunta N° 28.** ¿Sus docentes han sufrido algún accidente laboral en este año?

**Objetivo:** Identificar cuantos accidentes de trabajo han sufrido los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 77**  
**Accidentes de trabajo**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Si</b>	75	21.00
<b>No</b>	288	79.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los estudiantes encuestados sus docentes no han sufrido algún accidente laboral, esto confirma que los accidentes son un hecho súbito, inesperado, imprevisto (aunque algunas veces predecible) y no premeditado ni deseado que puede causar daño considerable a los empleados.

**Pregunta N° 29.** ¿Con qué frecuencia sus docentes consumen bebidas alcohólicas?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia con que los docentes de la FMO consumen bebidas alcohólicas.

**Cuadro N° 78**  
**Consumo de bebidas alcohólicas**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Todos los días</b>	39	11.00
<b>Una vez a la semana</b>	66	18.00
<b>Sólo en vacaciones</b>	85	23.00
<b>Una vez al año</b>	37	10.00
<b>En ocasiones</b>	61	17.00
<b>Nunca</b>	78	21.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De la población encuestada un 79.00% manifiesta que sus docentes consumen bebidas alcohólicas quiere decir que los docentes consumen esto porque ayuda a reducir las reacciones de tensión y ansiedad o el estrés excesivo mediante el alcohol.

**Pregunta N° 30.** ¿Con qué frecuencia sus docentes fuman tabaco?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia con que los docentes de la FMO fuman tabaco.

**Cuadro N° 79**  
**Consumo de tabaco.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Todo el tiempo</b>	57	16.00
<b>Solo en la noche</b>	20	6.00
<b>En ocasiones</b>	134	36.00
<b>Nunca</b>	152	42.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De la población encuestada un 58.00% manifiesta que sus docentes fuman tabaco quiere decir que los docentes buscan consumir esto para que les ayude a reducir las reacciones de tensión y ansiedad o el estrés excesivo mediante el tabaco.

**Pregunta N° 31.** ¿Con qué frecuencia consumen sus docentes medicamentos para tranquilizarse?

**Objetivo:** Indagar si los docentes de la FMO consumen tranquilizantes.

**Cuadro N° 80**  
**Consumo de tranquilizantes.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	29	8.00
<b>Casi siempre</b>	13	4.00
<b>Algunas veces</b>	78	21.00
<b>Casi nunca</b>	74	20.00
<b>Nunca</b>	169	47.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De los estudiantes encuestados un total de 53.00% manifiesta que sus docentes consume medicamentos para tranquilizarse, quiere decir que estas sustancias son consumidas para reducir los efectos que provoca el estrés laboral.

**Pregunta N° 32.** ¿Con que frecuencia sus docentes faltan a impartir la clase por su atención médica?

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia los docentes de la FMO necesitan atención médica.

**Cuadro N° 81**  
**Frecuencia de Atención Médica.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Una vez al mes	92	25.00
Cada tres meses	50	14.00
Dos veces al año	63	17.00
Una vez al año	149	41.00
Cuando es necesario	9	3.00
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según los estudiantes encuestados manifiestan que sus docentes una vez al año faltan a impartir la clase porque tienen atención médica la cual necesitan por una acumulación de trabajo que afecta la condición física humana y esto genera trastornos fisiológicos, que son consecuencias de un estrés excesivo. Un considerable porcentaje del 25.00% manifiesta que sus docentes faltan una vez al mes esto significa que tienen consultas de medicina general, un 14% opina que sus docentes reciben atención médica cada tres meses por lo que se deduce que estos docentes tienen consultas con especialistas, los docentes de la FMO necesitan mejor atención médica.

**Pregunta N° 33.** ¿Cuál o cuáles de las siguientes enfermedades han padecido sus docentes?

**Objetivo:** Identificar las enfermedades que padecen los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 82**  
**Enfermedades**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Presión arterial alta	65	18.00
Enfermedades del corazón	23	6.00
Enfermedades gastrointestinales	16	4.00
Alergias	14	4.00
Gripes	167	46.00
Ninguna	78	22.00
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los estudiantes la enfermedad más constante entre los docentes es la gripe y la presión arterial, quiere decir que el sistema inmunológico está siendo el más perjudicado por el estrés que existe en la universidad.

**Pregunta N° 34.** ¿Sus docentes toman decisiones deficientes?

**Objetivo:** Identificar si los docentes han tomado decisiones deficientes.

**Cuadro N° 83**  
**Toma de decisiones deficientes.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	25	7.00
Casi siempre	37	10.00
Algunas veces	172	48.00
Casi nunca	88	24.00
Nunca	41	11.00
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De la población encuestada un 48.00% manifiesta que su docente algunas veces toma decisiones deficientes se puede decir que las malas decisiones son resultado de un estrés excesivo que viene determinado por las altas presiones que se vive en la FMO por la consecución de los objetivos de las materias y otros.

**Pregunta N° 35.** ¿Han perdido sus docentes la concentración cuando imparten las clases?

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia los docentes de la FMO pierden la concentración.

**Cuadro N° 84**  
**Perdida de concentración.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	16	4.00
<b>Casi siempre</b>	29	8.00
<b>Algunas veces</b>	176	49.00
<b>Casi nunca</b>	92	25.00
<b>Nunca</b>	50	14.00
<b>Total</b>	363	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos en la encuesta nos muestran que algunas veces los docentes pierden la concentración en su trabajo esto ocurre cuando las personas viven bajo estrés, pierden la memoria, capacidad de concentración y estos elementos influyen en el rendimiento laboral.

**Pregunta N° 36.** ¿Sus docentes han olvidado alguna tarea o evaluación?

**Objetivo:** Conocer si los docentes de la FMO padecen olvidos.

**Cuadro N° 85**  
**Olvidos de compromisos**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	15	4.00
Casi siempre	24	7.00
Algunas veces	130	36.00
Casi nunca	102	28.00
Nunca	92	25.00
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los estudiantes encuestados manifiestan que algunas veces sus docentes han olvidado alguna tarea o evaluación. Esto es resultado por el problema del estrés que perturba el equilibrio mental de las personas obteniendo como consecuencia los olvidos y la falta de concentración.

**Pregunta N° 37.** ¿Sus docentes se desilusionan cuando los estudiantes en una evaluación salen mal?

**Objetivo:** Indagar si la falta de satisfacción provoca desilusión a los docentes de la FMO.

**Cuadro N° 86**  
**Desilusión por la falta de satisfacción de necesidades de trabajo.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	61	17.00
Casi siempre	84	23.00
Algunas veces	133	37.00
Casi nunca	39	10.00
Nunca	46	13.00
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de la población encuestada manifiesta que los docentes algunas veces se desilusiona cuando los estudiantes salen mal en una evaluación, esto es una consecuencia del estrés crónico que genera un desequilibrio que atraviesa por el estadio de irritabilidad y desasiego generando síntomas de frustración cuando no se logran las metas propuestas.

**Pregunta N° 38.** ¿Sus docentes son apáticos al resto de compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los docentes han sentido apatía hacia sus compañeros de trabajo.

**Cuadro N° 87**  
**Apatía hacia los compañeros de trabajo o alumnos.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Muchas veces</b>	40	11.00
<b>A veces</b>	103	28.00
<b>Pocas veces</b>	150	41.00
<b>Ninguna vez</b>	70	19.00
<b>Total</b>	128	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Sin duda alguna, la mayoría de los docentes encuestados manifiestan que ha sentido apatía hacia los estudiantes y compañeros de trabajo, la apatía puede ser específica, hacia una persona, actividad o entorno debido a que es una reacción común ante el estrés, como consecuencia modifica los comportamientos de las personas.

**Pregunta N° 39.** ¿El compromiso por cubrir el programa de la materia y/o entregar las notas a tiempo estresa a sus docentes?

**Objetivo:** Confirmar si el compromiso de cubrir el programa de las materias estresa a los docentes.

**Cuadro N° 88**  
**Determinación de estrés laboral.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	137	38.00
<b>Algunas veces</b>	191	52.00
<b>Nunca</b>	35	10.00
<b>Total</b>	128	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de los estudiantes encuestados manifiestan que sus docentes resultan estresados por el compromiso de cubrir los programas de las materias y la entrega de notas lo cual confirma que los docentes de la FMO manifiestan los síntomas que provoca un mal clima organizacional lo que provoca que haya estrés laboral.

## **4.3 Conclusiones.**

### **4.3.1 Clima Organizacional.**

La investigación realizada pudo comprobar que en la FMO carece de un buen clima organizacional lo cual repercute en la satisfacción, motivación y comportamiento laboral de los docentes.

#### **4.3.1.1 Comportamiento individual.**

Los resultados obtenidos reflejan que en la FMO no existe un programa de motivación, ya que la mayoría de los docentes encuestados manifiestan que no existe motivación, puesto que no reciben incentivos por su desempeño laboral. Parece que no existe preocupación por parte de las autoridades de la Facultad para facilitar el desarrollo de un programa de motivación para el personal, para que mejore el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y para mejorar el cumplimiento de objetivos institucionales.

Además la motivación laboral, está íntimamente relacionada con el interés que se tenga para realizar un trabajo y éste interés puede estar ligado a ganar dinero extra, ha obtener un reconocimiento o aceptación de parte de las demás personas o de su jefe.

La descripción del comportamiento laboral que se pudo obtener mediante esta investigación es que la mayoría de los docentes son solidarios y colaboradores entre ellos mismos, aunque así mismo hay una minoría que manifiesta que las relaciones con sus compañeros son superficiales.

Por tanto todo individuo que se incorpora a la universidad, asume un puesto, una forma de conducta que se espera de, y que es prescrita por, la posición del puesto que va a ocupar. En la FMO el diseño de puesto es una forma esperada del trabajo, es decir que

las funciones están correctamente establecidas para que cada docente realice eficientemente su trabajo.

El diseño del puesto en la universidad conforma la descripción de las principales funciones, la responsabilidad, y la autoridad inherente y las relaciones interpersonales necesarias para cumplir el trabajo, según los resultados de la encuesta esto están correctamente definidas.

En cuanto a la existencia de un sistema de evaluación del personal, la Facultad Multidisciplinaria no cuenta con dicho sistema para poder evaluar el desempeño de los docentes. Por lo que se hace necesario que dentro de la FMO cuente con las herramientas adecuadas para la ejecución de un control para evaluar la labor del docente, siendo que la evaluación es un elemento fundamental que permite determinar el desempeño del docente.

Particularmente el fenómeno conocido como conflicto son una parte normal de la vida Universitaria; la tensión, un estado subjetivo percibido en un grado variado por cada individuo, está presente en toda conducta organizacional y dentro de la Facultad no es la excepción ya que toda la población encuestada confirma que hay desacuerdos entre sus jefes y los compañeros de trabajo.

En cuanto a la sobrecarga de trabajo los docentes manifestaron que sí poseen aunque quizás no es mucha porque una gran porcentaje del 45.00% dijo que no y los alumnos manifestaron que sus docentes no poseían dicha sobrecarga de trabajo.

#### **4.3.1.2 Condiciones laborales.**

Se puede detectar en base a las opiniones de los docentes encuestados de la FMO que la comunicación laboral entre el jefe y sus subordinados es constante, el jefe manifiesta su punto de vista en cuanto a las tareas que el subalterno realiza, aparte de que ejercer su autoridad a la hora de supervisar las tareas de los empleados que están bajo su cargo.

Se logró determinar que un porcentaje total del 72% de docentes mantiene buenas relaciones por afinidad personal o por compañerismo laboral lo que permite que el desempeño de ellos se haga con buen estado anímico y ésto trae como resultado que se logren metas y objetivos.

Por otra parte, la minoría logró evidenciar que mantienen relaciones regulares, esto debido a la distancia o a la poca frecuencia personal que se da entre ellos, ya sea porque sus actividades no les permiten interactuar porque son diferentes o porque no les gusta interactuar con sus compañeros.

En cuanto al espacio físico que actualmente tiene la FMO podemos decir que no es el adecuado, ya que a juicio de los encuestados y con base a las observaciones no se cuenta con el espacio suficiente; es decir, que los Departamentos, Jefaturas y Unidades cuentan con los locales reducidos, lo cual impide que el trabajador tenga comodidad para realizar su jornada de trabajo.

A si mismo las condiciones ambientales que afectan el desempeño de los docentes es la ventilación e iluminación, pero sobre todo el ruido ocasionado por el hacinamiento existente en cada departamento y en las aulas donde imparten sus clases, los cuales se consideran factores de carácter circunstancial y no estructural.

Un alto porcentaje (76.00%) de los docentes afirman que siempre actúan con autonomía en situaciones imprevistas para realizar actividades académicas sin tener que consultarlas ante sus jefes. Sin embargo, los docentes manifiestan que si existen desacuerdos entre ellos y sus compañeros de trabajo esto se debe a que no existe un ambiente de confianza por parte del compañero de trabajo y sobre todo a la falta de buena comunicación entre ellos.

En cuanto a la libertad de expresar y sugerir cambios, la minoría de los empleados sienten tener plena libertad para dar opiniones e ideas, cada persona se considera con autonomía en su puesto, además de tener pleno conocimiento de sus tareas, lo cual le permiten dar su punto de vista en reuniones, pero la mayoría con un porcentaje del 73% de docentes manifiestan que éstas opiniones no son escuchadas por la jefatura ya que no son consideradas para poder mejorar su trabajo.

También se pudo concluir que las aulas donde se imparten las clases no están aseadas siempre, es decir que el aseo está un poco deficiente y esto perjudica la salud tanto física como mental de los docentes, lo cual genera situaciones estresantes.

#### **4.3.1.3 Procesos organizacionales.**

Por otra parte la comunicación con la Junta directiva, el Decano y el Vicedecano es escasa lo cual ocasiona una distorsión de la información que se quiere transmitir desde los niveles superiores o viceversa, lo cual genera una desconfianza entre las autoridades y los docentes.

Los docentes opinaron en su mayoría que dan lo mejor de sí, para que el trabajo se haga en la forma más eficiente haciendo algunas veces sobre esfuerzos porque manifiestan que la FMO carece de tecnología y sólo les queda utilizar equipos obsoletos.

En la FMO, los docentes opinan que en el área de capacitación se pudo evidenciar que no reciben capacitaciones que les ayude a fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, para mejorar su desempeño laboral.

Para la mayoría de los docentes, la capacidad de los jefes para relacionarse con sus colaboradores es por medio de un liderazgo democrático ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada subordinado, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la universidad y que permite y fomenta el éxito.

#### **4.3.2 Estrés laboral.**

Un mal clima organizacional conlleva al estrés laboral, por lo se pudo determinar que los docentes de FMO manifestaron de que padecen los síntomas que provoca el estrés, tales como insatisfacción, bajo rendimiento, ausentismo, abusos de sustancias y efectos fisiológico.

##### **4.3.2.1 Conducta emocional.**

Los docentes de la FMO han manifestado no estar muy satisfechos con su trabajo, quiere decir que la insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la Universidad, la calidad de sus servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo bajando los niveles de rendimiento y calidad. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar el rendimiento en la misma.

La satisfacción laboral impacta la felicidad en el trabajo y, como consecuencia, contribuye de forma importante al aumento del servicio y a la reducción del ausentismo.

En la actualidad se aprecia un marcado consenso respecto a la idea de que los docentes realizan las tareas propias de su trabajo es decir su desempeño laboral es bueno. Todo el sistema educativo está basado principalmente en la calidad del desempeño docente.

También los docentes respecto, al ausentismo están teniendo como resultado abandono del puesto de trabajo y de los deberes al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo es decir, que es frecuente la ausencia de los docentes de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laboral, dentro de la jornada legal de trabajo.

El ausentismo laboral conlleva, como ya sabemos, variados efectos negativos para el propio ausentista, para sus compañeros de trabajo, para la organización, para su familia. Sin embargo debemos destacar que, las consecuencias positivas que los docentes ven en el ausentismo como lo es suponer una estrategia para reducir el estrés laboral, del trabajador y con ello mejorar su desempeño en otros roles, fundamentalmente en el ámbito familiar y social.

La rotación de puestos supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente, en la FMO según los encuestados existe un equilibrio entre los docentes que han ocupado cargos administrativos y los que no han desempeñado dicho cargo, así los docentes pueden salir de la rutina laboral.

En cuanto a los accidentes laborales la mayoría de los docentes no tienen problemas aunque la minoría nos enseña que, aunque los tratamos de evitar, de todos modos se producen los accidentes en el trabajo. Lo normal es que las medidas de prevención de riesgos tengan efectos positivos a largo plazo.

En la actualidad el abuso de sustancias sí existe por parte de los docentes ya que estos toman bebidas alcohólicas, fuman tabaco y toman tranquilizantes recreacionalmente para relajarse y olvidar sus padeceres. Por último la asistencia médica, en los docentes de la FMO, es la prevención, tratamiento y manejo de la enfermedad y la preservación del bienestar mental y físico, una minoría de docentes manifestó faltar a trabajar una vez al mes o cada tres meses porque tienen la necesidad de atención médica porque se enferman por las situaciones estresantes del trabajo.

#### **4.3.2.2 Efectos fisiológicos.**

Los estilos de vida actuales son cada día más demandantes, esto lleva al hombre moderno a incrementar notablemente en mucho sus cargas tensionales y esto produce la aparición de diversas enfermedades.

Las enfermedades que surgen a causa del estrés laboral pueden ser asimiladas de diferentes formas por los individuos, ya que en este nivel se toman en cuenta aspectos como diferencias individuales reflejadas en el estado actual de salud y el historial clínico de las personas, por lo que un determinado efecto del estrés laboral no se presentará de igual forma en todos los seres humanos y lo que puede ser nocivo para unos será leve para otra.

Los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental hacen referencia que se han debilitado las defensas de su sistema inmunológico, las actividades del cuerpo se desaceleran y pueden cesar totalmente, generando problemas psicológicos, una enfermedad física o incluso la muerte. Está comprobado científicamente que el estrés produce una disminución notable de las defensas en el organismo, por lo que una persona que adolece continuamente de estrés laboral está expuesta a sufrir cualquier tipo de enfermedades ocasionadas por bacterias o virus.

Las enfermedades que manifiestan los docentes que les han sobrevenido a consecuencia del estrés laboral son: Enfermedades del sistema gastrointestinal, Sistema Inmunológico y Presión Arterial.

La presencia de enfermedades originadas por estrés en el sector laboral de la FMO conlleva a la inadecuada realización de las tareas en el trabajo, ya que una persona enferma no rinde lo necesario, por lo que es urgente crear conciencia en los docentes y jefes que cuando una persona de su organización se encuentre enferma y especialmente cuando la enfermedad es generada por estrés, se le tome atención especial y de ser posible se le proporcione incapacidad para que se restablezca de la situación en la que se encuentra.

#### **4.3.2.3 Nivel Cognoscitivo.**

En la FMO, los docentes llevan a cabo el proceso de toma de decisiones automáticamente o conscientemente, pero posiblemente se elija muchas veces el curso de acción sin hacer ningún plan y sin extrapolar las consecuencias, sino más bien siguiendo las primeras reacciones automáticas que se han generado en la situación o simplemente se evite la preocupación y la toma de decisiones.

La manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones es analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles. Después es necesario actuar con seguridad y convicción. Aunque muchos docentes opinan que luego de tomar algunas decisiones surgen la idea de que las decisiones no fueron las correctas.

Así mismo los encuestados de la Facultad Multidisciplinaria opinan que existe la falta de concentración en el trabajo y desemboca en un rendimiento deficiente que puede corregirse con un aprendizaje adecuado. Una explicación para este fenómeno es que cuando existe una situación de estrés funcionan prioritariamente el cerebro límbico

(o emocional) y el reptiliano (o instintivo) y el neocortex o el cerebro más analítico y reflexivo tiene menos activación y riego sanguíneo lo que hace que nuestro cortex prefrontal que es donde se ubica la memoria de trabajo no está activada.

También los docentes manifiestan que muchas veces sufren las fallas de memoria y los olvidos involuntarios que esto se deben a que la persona está estresada, angustiada y con muchas preocupaciones.

Así mismo los docentes revelan que existe la frustración que se aplica a las circunstancias como resultado de la falta de satisfacción de una necesidad o un motivo. De acuerdo a esta observación que se nos ha dado de la frustración, podemos decir que esta se puede llegar a presentar en cada una de las etapas de nuestra vida, cuando se desea algo con gran anhelo y que se nos niega la posibilidad de tenerlo, hasta cuando en nuestra vida profesional se nos vea impedida la posibilidad de ascender dentro de una empresa u obtener el aumento que tanto se deseaba, ambas situaciones aunque totalmente distintas, son dos necesidades que en su momento consideramos muy importantes, pero que el mero hecho de no ser satisfechas o alcanzadas nos generaron frustración en algún nivel.

La tolerancia de la frustración se aplica al grado y la duración del estrés que una persona tolera antes de sufrir desorganización o desarrollar los mecanismo de defensa, por lo que la tolerancia ante la frustración podría ser considerada como la relación del tiempo que una persona permanece ante una situación causante de estrés y el grado en que esta persona se vería afectada ante esta misma por lo cual una situación que normalmente no nos afectaría mucho, pero al permanecer esta por demasiado tiempo nos llevará finalmente a un estado de frustración y por lo tanto ésta llegará a sufrir las consecuencias o mecanismos de defensa de la frustración.

Por último los docentes de la FMO manifiestan que han sentido apatía que es un término acuñado por la psicología para nombrar a un estado de indiferencia hacia las demás personas, en el cual la persona no responde a aspectos de la vida emocional, social o física.

La apatía incluso puede ser específica hacia una persona, una actividad o un entorno, en este caso los docentes sienten apatía tanto hacia sus compañeros de trabajo como hacia los estudiantes. En estos casos es una reacción ante el estrés.

## **4.4 Recomendaciones**

### **4.4.1 Clima Organizacional.**

En la FMO se debe de mejorar los indicadores que afectan el clima organizacional como lo son el ambiente de trabajo y la motivación, generando las condiciones necesarias para generar un clima de confianza y que permita elevar los niveles de desempeño de los docentes.

#### **4.4.1.1 Comportamiento individual.**

La FMO, debe tomar en cuenta que contar con un equipo de docentes motivados para que trabajen duro es vital para el éxito, ya que la motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirse competentes, útiles y mantener autoestima.

La FMO debe reconocer las contribuciones de los docentes esto puede hacer una gran diferencia en la moral simplemente con tomarse el tiempo para reconocer las contribuciones de cada uno de ellos y sus logros, grandes o pequeños. Por tanto tienen que ser generoso con los elogios, también deben proporcionar incentivos es decir

ofrecer a las personas incentivos para un buen desempeño, ya sea con algo pequeño como un certificado de regalo o algo más sustancial, como un bono basado en el rendimiento o un aumento de sueldo.

En cuanto al área de evaluación es necesario que la universidad tenga un sistema de evaluación del personal, pues es un importante instrumento de gestión de recursos humanos. Se tratará de un proceso estructurado, con un protocolo específico diseñado a medida, dirigido a valorar las competencias del docente y su desempeño en el puesto de trabajo.

#### **4.4.1.2 Condiciones laborales.**

En la FMO debe crearse una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales más relajadas y positivas y así poder vivir mejor y realizar labores cotidianas con una conducta social acertada con los compañeros de labores y así mismo tener mejores resultados satisfactorios para los docentes y para la Universidad.

En cuanto a la autonomía hay que fomentar mas la participación y la delegación de responsabilidades, la participación de los docentes en el diseño y la planificación del trabajo ya que será una aptitud valorada por el personal. Las investigaciones a este respecto indican que este tipo de medidas incrementan la implicación del personal en los resultados da un mejor desempeño.

La higiene laboral que existe en las aulas de la FMO no son las óptimas, por tanto la limpieza y el orden son imprescindibles. Un aula desordenada y sucia no es el mejor lugar para concentrarse. Ajustar esto podría aumentar el ánimo y hacer más provechosos a los docentes. La higiene en el trabajo busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen.

#### **4.4.1.3 Procesos organizacionales.**

Es un hecho comprobado que la FMO necesita la implementación de canales de comunicación efectivos para disminuir la distorsión de la información, por lo tanto se pueden organizar reuniones una vez a la semana, o como mínimo una vez al mes.

En estas reuniones se organizará el trabajo de la semana o el mes y podrán aclarar cómo lo quieren, asegurándose de que cada uno de los docentes ha entendido perfectamente su cometido.

En cuanto al desarrollo de la tecnología en la FMO ésta permitirá cada vez más simplificar procesos de trabajo, disponer de más tiempo libre así como también la movilidad que pueden tener se pronuncia aún más. Los docentes también tendrán que adecuarse a las nuevas tecnologías y estar actualizados en su uso y manejo.

En lo que corresponde a la retroalimentación de los docentes, se recomienda la creación de un programa de capacitación que ayudará a los docentes a actualizar y ampliar los conocimientos de sus áreas de trabajo.

En cuanto al liderazgo, sólo hay que tratar de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado.

#### **4.4.2 Estrés laboral**

La FMO debe de crear los mecanismos necesarios para prevenir los síntomas que provoca el estrés laboral, dichos síntomas se reflejan en la conducta y en la salud que presenta cada docente.

#### **4.4.2.1 Conducta emocional.**

La insatisfacción de cada docente puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la universidad, la calidad de los servicios y el desarrollo organizacional bajando los niveles de rendimiento y calidad.

Por eso es necesario la satisfacción en el trabajo, esta puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que en el trabajo tengan la oportunidad de mostrar sus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los docentes sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos, acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo cual hace mejorar su desempeño.

Para poder realizar mejoras en el desempeño de los docentes se necesita permitir que ellos conozcan cuál es su trabajo y la importancia del mismo. Explicarles claramente cuáles con sus objetivos, sus actividades y responsabilidades, pero sobre todo remarcar cuál es la importancia que tiene su puesto de trabajo dentro de la organización. Esto permitirá que los docentes, aumenten su compromiso con su puesto de trabajo y mejorando así su desempeño. Estandariza los procesos de trabajo ya que estos procesos facilitan la comunicación.

Para disminuir el ausentismo, la universidad deberá recurrir a sanciones, o bien estímulos a los docentes que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.

En principio, el objetivo más inmediato que suele perseguirse con la rotación de puestos es favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entornos, para salir de la rutina cotidiana.

Los motivos que pueden dar lugar a una rotación de puestos son muy variados: imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de un puesto, mayor motivación del personal.

La Facultad Multidisciplinaria Oriental debe organizarse para evitar los accidentes de trabajo para crear un ambiente seguro y limpio, y prestando atención a los detalles, debe ver una disminución en los accidentes y entregar una lista con temas de seguridad que desea compartir con ellos por medio de programar una reunión de seguridad una vez por semana e invitar a todos los empleados disponibles a asistir.

En términos generales, las sustancias adictivas poseen compuestos semejantes a los neurotransmisores encargados de desencadenar la actividad de los centros cerebrales de recompensa, placer o satisfacción, los cuales permiten la expresión de emociones gratificantes como entusiasmo, alegría y serenidad. Precisamente por ello hay quienes los utilizan para enfrentar momentos estresantes.

Para reducir estas adicciones se recomienda impartir charlas para que los docentes conozcan más de las consecuencias que ocasiona el abuso de estas sustancias.

También es necesario mejorar la clínica de bienestar universitario, para que los docentes puedan recibir todas las atenciones médicas que necesitan pues ya que hay muchos docentes que frecuentemente necesiten atención médica.

#### **4.4.2.2 Efectos fisiológicos.**

Para reducir los efectos fisiológicos del estrés en la FMO será necesario aplicar varias técnicas preventivas de carácter fisiológico: así como la reacción del organismo frente al estrés tiene un componente fisiológico, también la fisiología puede ayudar a las personas a afrontar una situación de estrés, de manera que se reduzcan sus efectos negativos sobre la salud.

Desde un punto de vista de las condiciones de trabajo, es evidente que la prevención debe ir encaminada a evitar que se den situaciones que puedan provocar estrés; pero, a veces, ocurre que estas circunstancias no pueden cambiarse o que una situación no estresante, desde un punto de vista objetivo, es vivida por alguna persona como una amenaza. Es cuando está especialmente indicado el uso de este tipo de técnicas.

Estas técnicas enseñan a controlar los efectos fisiológicos del estrés, a fin de disminuir la sintomatología que se percibe como negativa y desagradable y que, en consecuencia, crean ansiedad.

Las técnicas más conocidas son:

- ✓ Técnicas de relajación (Jacobson, Shultz). Actualmente son las más utilizadas en el mundo occidental. Parten del principio de que es incompatible estar relajado y tenso a la vez. Se basa en la relajación muscular.
  
- ✓ Técnicas de relajación mediante la respiración.
  
- ✓ Técnicas de relajación mediante la imaginación y el pensamiento.

Las personas que se dedican a la prevención deberían identificar aquellos factores del ambiente laboral que provocan respuestas de estrés y de ansiedad para evitar la desadaptación y los efectos negativos sobre la salud del trabajador.

#### **4.4.2.3 Nivel Cognoscitivo.**

Para muchas personas tomar decisiones se vuelve estresante y abrumador. Por lo que, tienen que recurrir a algunos tipos o consejos para poder entender cómo es el proceso de tomar buenas decisiones a nivel laboral.

Antes de tomar una decisión, es muy recomendable investigar toda la información y datos relacionados con la decisión que hay que tomar, para así poder tomar una decisión informada y acertada. Muchas veces, ciertas decisiones se tienen que tomar inmediatamente, ya sea porque así el problema lo requiere o porque es un tema de tiempo y rapidez para poder afrontar el problema; sin embargo, es recomendable que antes de tomar una decisión, sobre todo si es una decisión individual, buscar un espacio en donde pensar y analizar con cuidado las posibilidades.

Para mejorar la falta de concentración se recomienda que los docentes hagan un plan de trabajo; cuando se trabaja sin un plan, es fácil verse atrapado en actividades no productivas como revisar el correo o navegar por la web. Sin un propósito, la mente se verá dirigida en muchas direcciones distintas. En vez de enfocar toda tu atención a una tarea importante, se encuentran distraídos por pensamientos vagos.

Para evitar esto, se crea un plan antes. Si necesitan revisar el correo, que lo hagan tan rápido como pueda, y sigan con la siguiente tarea más importante. También es necesario que los docentes se ejerciten y tomen descansos. El cuerpo tiene energía que debe ser utilizada. Si no se ejercita de manera regular, esta energía se puede manifestar en una mente distraída. Cuando comiencen a sentir que pierden la

concentración es necesario que se levanten y caminen un poco. Esto aumentará el ritmo cardíaco, los hará estar más alerta y dará a su mente la oportunidad de enfrentar el problema desde otro punto de vista.

En lo que consiste a los olvidos se recomienda mejorar la memoria esto consistirá en observar la rutina y buscar la forma de perfeccionarla. No existen buenas o malas memorias, todo depende del modo en que se las haga funcionar.

Para que no exista la frustración entre los docentes será necesario motivarlo, así mismo la apatía que es considerada como esa falta de alegría y entusiasmo que puede sentir la persona de manera momentánea, dependiendo de las circunstancias que pueda estar viviendo en un determinado momento de su vida, o bien sin que existan circunstancias que realmente lo justifiquen.

En caso de que la apatía se instale día a día en la vida de los docentes, lo más recomendable es visitar a un profesional de la salud, el cual estudiará si existe algún aspecto emocional que justifique tal estado.

## **CAPÍTULO 5. “DISEÑO DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE COADYUVE A LA DISMINUCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL”**

### **5.1 Objetivos del modelo.**

#### **Objetivo general:**

- ✓ Implementar el modelo de clima organizacional que coadyuve a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

#### **Objetivos específicos:**

- ✓ Que el modelo sea tomado como una herramienta para conocer y mejorar el clima organizacional de la Facultad Multidisciplinaria Oriental y reforzarlo periódicamente para coadyuvar a la disminución del estrés laboral.
- ✓ Modificar los factores del comportamiento individual que inciden en la conducta de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
- ✓ Mejorar las condiciones laborales para ayudar a reducir los efectos fisiológicos del estrés laboral en los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
- ✓ Optimizar los procesos organizacionales para evitar que afecten el nivel cognoscitivo de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria.

## **5.2 Justificación del modelo.**

El modelo de clima organizacional, cuyo objetivo principal es disminuir el estrés laboral entre los docentes y mejorar las relaciones personales entre jefes y subordinados, servirá de guía para enseñar a los docentes a que aumenten y actualicen sus conocimientos, desarrollen sus habilidades y cambien sus actitudes, para que proporcionen servicios de calidad, con lo que se estaría logrando satisfacer las necesidades de los estudiantes.

El modelo servirá como base para mejorar las relaciones futuras de tanto de los jefes, como de docentes propiciando un clima de armonía y de estabilidad emocional. Por eso es importante que el modelo de clima organizacional se ponga en práctica.

## **5.3 Políticas del modelo.**

En el presente modelo se pretende sugerir políticas laborales que ayuden a los docentes y jefes a superar diferencias y a su vez permitan poner en práctica las reglas del juego.

Entre las políticas a sugerir se detallan las siguientes:

1. Permitir que los docentes pongan en práctica su creatividad e iniciativa no perdiendo de vista la visión y la misión Institucional.
2. Permitir que los docentes desarrollen sus capacidades sin ponerle ningún obstáculo en el desempeño de sus actividades diarias por parte de sus jefaturas.
3. Ayudar a los docentes capacitándole en sus áreas deficientes para que estos presten mejor servicio a los estudiantes.
4. Proporcionar los materiales, herramientas y equipos necesarios para que los docentes sientan el apoyo de parte de los que dirigen la universidad.

5. Estimular a los docentes psicológicamente a hacer bien su trabajo, aun cuando se encuentren trabajando en condiciones adversas (factores ambientales no ajustables al espacio físico).
6. Promocionar a los docentes que mejor se desempeñen y otorgarles ascensos en puestos compatibles o estímulos económicos.
7. Valorar el desempeño laboral y evaluar a los docentes.

#### **5.4. Estrategias del modelo.**

Para la implementación del modelo de clima organizacional se proponen las siguientes estrategias:

- a) Obtener de parte de las autoridades de la Facultad Multidisciplinaria Oriental la aprobación del modelo, así como su respectiva autorización para proceder a su implementación.
- b) Distribuir a los principales niveles jerárquicos de la Facultad (Departamentos) el modelo de clima organizacional a fin de que éstos conozcan su contenido y las jefaturas lo lleven a la práctica.
- c) Darle a conocer al Departamento de Recursos Humanos de la Facultad explicando en forma precisa su contenido, objetivos y alcances.

#### **5.5 Importancia del modelo.**

El presente modelo es de vital importancia porque dará apoyo a las autoridades de la Facultad, que le permitan superar problemas que hay en ciertas áreas docentes y administrativas; ayudando a los docentes y jefes a convivir bajo un ambiente agradable y poner en práctica los factores positivos de clima organizacional que ayudará a que las personas sean más eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo y aprendan a laborar con buen ánimo; aún cuando se encuentren en condiciones adversas.

Por lo demás se puede decir que un modelo de clima organizacional es de mucha importancia porque permite evaluar el desempeño laboral y la colaboración que aportan los docentes cuando se proponen alcanzar metas y objetivos aún teniendo ciertas limitantes.

El modelo propuesto surtirá efecto positivo o negativo según la importancia que le den las autoridades a la hora de su implementación y le pueden dar seguimiento.

Además de lo antes mencionado se pondrán mejorar las relaciones interpersonales, los docentes estarán estimulados al saber que serán tomadas en cuenta sus propuestas, quejas o necesidades por los jefes, lo que conllevará a que los docentes tengan una mayor satisfacción al momento de elaborar su trabajo y por lo consiguiente la organización experimentará un clima laboral favorable

### **5.6 Alcance del modelo.**

El presente modelo tiene como finalidad proporcionar a la Facultad Multidisciplinaria Oriental, una herramienta que le permita anticiparse a los problemas de estrés laboral del personal que pueden surgir en el futuro.

Generalmente detrás de un excesivo estrés laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, por lo que se puede afirmar que la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una organización por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

## **5.7 Componentes del modelo.**

Los factores se consideran en componentes principales para elaborar el modelo, tomando en cuenta que cada factor contiene elementos esenciales que se deben evaluar.

### **5.7.1 Motivación.**

En este modelo de clima organizacional se pretende crear un Programa que contribuya a disminuir la insatisfacción de los docentes de la FMO; de ser efectivo beneficiaría no sólo a los docentes que laboran en dicho lugar, sino también a la universidad. Se pretende crear un programa que genere beneficios a los docentes, creando condiciones de estabilidad laboral que repercuta incluso en sus grupos familiares favoreciendo al aspecto económico y resultando en mayor satisfacción laboral, mayor eficiencia y eficacia en el logro, tanto de los objetivos de la universidad, como del docente mismo.

En este factor se enmarca las facilidades, ventajas y servicios que brinda la Facultad Multidisciplinaria Oriental a sus docentes para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, las cuales se transforman en beneficios asistenciales, recreativos y monetarios; es decir todos las prestaciones legales exigido por la ley y las adicionales que brindan la Facultad.

La evaluación de este factor traerá los siguientes objetivos:

- ✓ Informar todas las ventajas y servicios que la Facultad Multidisciplinaria Oriental brinda a sus docentes.
- ✓ Promover en los docentes el uso de los beneficios de los cuales gozan en la universidad.
- ✓ Actualizar las prestaciones laborales a las necesidades del personal docente en base a la disponibilidad de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

### **5.7.1.1 Estrategias del factor Motivación.**

- ✓ Dar a conocer las prestaciones y los beneficios que brinda la Facultad a través de reuniones informativas y por medio de boletines.
- ✓ Indicar la forma de uso de las prestaciones y la cobertura de las mismas.
- ✓ Evaluar y adecuar las prestaciones que se brindan actualmente.

### **5.7.1.2 Políticas del factor Motivación.**

1. El departamento de Recursos Humanos dará a conocer a todo el personal de la Facultad a través de memorando las prestaciones y beneficios que generan éstas. Así como aclarar todas las dudas que provengan de las mismas.

### **5.7.1.3 Importancia de la Motivación.**

Para la Facultad Multidisciplinaria Oriental la implementación de un Programa de Motivación permitirá que se convierta la universidad más competitiva.

Los beneficios que el programa de motivación pretende alcanzar son los siguientes:

- ✓ Que la universidad cuente con el personal apto en cada puesto de trabajo, pues la permanencia permite mayor especialización por parte del personal que labora en la FMO.
- ✓ Mantener al personal motivado hacia su trabajo, para lograr una mayor eficiencia.

Con este programa de motivación se pretende, que el docente tenga una actitud positiva hacia la universidad y su trabajo, logrando tener docentes motivados y productivos. Esto concierne directamente con la satisfacción laboral, es un hecho que docentes más

satisfechos rinden más, al generarse un aumento en el rendimiento, se logra beneficiar al empleado mejorando sus condiciones laborales.

En cuanto a los beneficios que generará el programa de motivación a los docentes, se puede mencionar lo siguiente:

- ✓ El docente tendrá la oportunidad de progresar y desarrollarse mediante la adquisición de nuevos conocimientos, que le servirán para optar a mejores puestos dentro de la universidad, logrando de esta forma mejores condiciones, tanto laborales como personales.
- ✓ Permitirá que el docente se sienta orientado a los resultados, así como práctico con respecto a cómo y cuándo deben terminarse ciertas tareas. Además, es necesaria la auto evaluación de las habilidades de la persona, ayuda a ésta a darse cuenta de dónde se encuentran sus puntos débiles y fuertes y a comportarse en consecuencia.
- ✓ El docente se sienta satisfecho, en cuanto a sus necesidades personales y familiares, logrando identificarse con la universidad.
- ✓ El docente se sentirá motivado, ya que tendrá mejores incentivos tanto financieros como no financieros.

#### **5.7.1.4 Programa de Motivación.**

##### **5.7.1.4.1 Diseño de un Programa de Motivación.**

El Programa de Motivación está diseñado en dos etapas que comprende: Estrategias Motivacionales y Ejecución de las Estrategias Motivacionales cada etapa está conformada con su respectivo seguimiento según se detalla a continuación.

###### **5.7.1.4.1.1 Estrategias Motivacionales.**

En esta etapa se desarrollan tres estrategias: Formación, Incentivos y Prestaciones y Servicios, las cuales influyen positivamente en la motivación de los docentes hacia su trabajo con el fin de lograr un cambio de actitud que permita el logro de los objetivos de la universidad.

###### **5.7.1.4.1.1.1 Estrategia de Formación.**

Se desarrolla por medio de capacitaciones que serán impartidas de la siguiente manera: seminarios de carácter formativo a los cuales los docentes pueden tener acceso como medio educativo.

Dicha estrategia creará un vínculo entre los docentes y la universidad por medio de la participación de aquellos en programas formativos que sean mutuamente beneficiosos.

Se refiere a formación, parte del supuesto que al proporcionar la oportunidad de mejorar en sus conocimientos no sólo va a tener los medios para ascender en la universidad, sino para incrementar sus condiciones de vida, se pretende que los lazos que unen al docente con la Facultad Multidisciplinaria Oriental se vean fortalecidos,

dado que no solo deberá reconocer el aporte y la oportunidad que se le brinda, sino también que esto le abre nuevas oportunidades dentro de la misma.

Las oportunidades de formación se cumplen por medio de la capacitación, que en este caso toma dos formas claramente definidas, que son, por medio de cursos y seminarios; los cursos se pretenden que sean libres, pero diseñados de tal forma que le sirvan a los docentes para mejorar su posición dentro de la universidad, y las capacitaciones se busca orientarlas a las áreas que den como resultado un mejoramiento en aquellos aspectos íntimamente ligados al trabajo en equipo.

#### **5.7.1.4.1.1.2 Estrategia de Incentivos.**

Mejorar la motivación de los docentes por medio de estímulos, tanto financieros como no financieros, que favorezcan la identificación de ellos con la universidad. Considerando que es muy importante para el Recurso Humano el recibir incentivos que lo motiven a continuar dentro de una institución, se ha incluido dentro del programa de motivación incentivos financieros y no financieros.

También se proponen incentivos no financieros que no se basan en aspectos económicos, se considera que estos son de mayor utilidad que los anteriores, pues van encaminados a proporcionar ayuda adicional a los docentes. Dentro de los incentivos no financieros, se pretenden hacer sentir al docente parte importante de la universidad.

#### **INCENTIVOS FINANCIEROS**

Motivar a los docentes a trabajar en el desempeño de sus labores a corto plazo, logrando así más rendimiento y un empleado satisfecho por su retribución recibida.

Dentro de los incentivos financieros se pretenden incluir, un bono, con esto se pretende persuadir a los docentes que entre más rendimiento obtendrá mayor retribución,

beneficiando a la universidad ya que tendrá la calidad necesaria para cubrir la demanda de servicio con efectividad y eficiencia.

Así como también se les hará entrega de un bono por reconocimiento de cierto tiempo laborado dentro la empresa, logrando de esta manera incentivar al personal a permanecer más tiempo dentro de la empresa.

#### INCENTIVOS NO FINANCIEROS

Crear un entorno vital y agradable al empleado, por medio de reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir parte importante de la empresa, proporcionándole incentivos encaminados a su superación y beneficio personal.

Se ha tomado como base los incentivos que causan satisfacción a los docentes; como lo son; horarios flexibles, promoción interna, rotación de puestos y adiestramiento y capacitaciones, los cuales sirven para alentar esfuerzos adicionales del docente dirigidos a un objetivo.

#### PROMOCIÓN INTERNA

Con el objetivo de hacer sentir al docente identificado con la universidad y un elemento importante de ella, se propone promocionar al docente sobresaliente y esmerado de cada departamento, a nuevas oportunidades de superación que la universidad ofrezca, de esta manera los docentes sentirán que su progreso y desarrollo han sido reconocidos y recompensados por las autoridades de la universidad.

#### ROTACIÓN DE PUESTOS

Con el objeto que los docentes adquieran experiencia en varios puestos, y la universidad cuente con el personal capacitado para desempeñar cualquier puesto de trabajo, se propone la rotación de puesto, que beneficia al docente, brindándole la oportunidad de

ampliar sus conocimientos y a la vez de demostrar su capacidad para ser promovido a un puesto de mayor jerarquía dentro de la universidad.

#### ADiestramiento y Capacitación

Considerando lo importante que es para el logro de objetivos de la universidad como de docente, capacitar al empleado en su puesto de trabajo, de manera que él pueda desarrollarlo eficientemente y sin cometer errores, se propone que el docente reciba la capacitación necesaria para lograr un buen desempeño en el trabajo que le ha sido asignado, logrando que empleado conozca su puesto de trabajo y lo realice de manera eficiente.

#### **5.7.1.4.1.1.3 Estrategia de Prestaciones y Servicios.**

Esta última se considera importante, ya que busca suplir las necesidades personales del docente y proporcionarle ayuda en el desempeño de su trabajo.

#### PRESTACIONES Y SERVICIOS

Ayudar a los empleados en el desempeño de su trabajo, ofreciéndole prestaciones y servicios, que les beneficien tanto personalmente como en su vida familiar.

Dentro del Programa de Motivación, se han incluido prestaciones de servicio relacionadas con el trabajo, que beneficien a los docentes como a la universidad, ofreciéndoles servicios de transporte, logrando así una identificación del recurso humano con la FMO.

#### PRESTACIONES

Las prestaciones son una parte importante del sueldo de los docentes, ya que estas se definen como pagos indirectos monetarios y no monetarios que el empleado recibe por trabajar en la universidad, por lo que se han incluido dentro del Programa de motivación prestaciones que de servicios relacionadas con el trabajo que benefician tanto al

empleado como a la universidad porque ayudan al empleado a desempeñar su trabajo sin atrasos, disminuyendo el ausentismo, mejorando el estado de ánimo y contribuye a disminuir el estrés laboral.

#### TRANSPORTE SUBSIDIADO

Proporcionarle a los docentes un transporte seguro para dirigirse a su trabajo.

Se pretende ofrecer este servicio para que facilitarle a los docentes el poderse desplazar al lugar de su trabajo, para ello se establecerán puntos de reunión, en los lugares donde haya más demanda de docentes. Con este servicio se pretende beneficiar al docente facilitándole la llegada a su trabajo, y a la universidad logrando que el docente tenga menos contratiempos para presentarse a desarrollar sus labores a tiempo y sin tardanza.

Se informará al docente el horario de salida y de entrada de los buses por medio de una publicación como se detalla a continuación:

HORARIO DE TRANSPORTE DE LA  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
Salida Parque Guzmán hacia la universidad 7:15 AM  
Salida del Triángulo hacia la universidad: 7:00 AM  
Salida de la FMO hacia Parque Guzmán 4:00 PM  
Salida de la FMO hacia el Triángulo 4:00 PM



#### 5.7.2 Evaluación.

La evaluación del desempeño de los docentes es un trabajo habitual de la alta dirección, y es una actividad particularmente importante cuando se trata de la continuidad de una persona en su trabajo, de revisar su retribución. Este factor puede hacerse de forma sistemática o periódica, al inicio del año o incidental.

La evaluación de este factor traerá los siguientes objetivos:

- ✓ Logro de objetivos de desempeño.
- ✓ Detección de personal con alto valor potencial.
- ✓ Obtener información sobre el empleado.
- ✓ Fijación de objetivos futuros.

#### **5.7.2.1 Estrategias del factor Evaluación.**

- ✓ Utilizar la evaluación de desempeño como forma de retroalimentación a los docentes.
- ✓ La evaluación posibilita detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.
- ✓ Servirá para el auto-perfeccionamiento de los docentes.

#### **5.7.2.2 Políticas del factor Evaluación.**

1. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado.
2. Hacer énfasis en el mejoramiento del desempeño.
3. Utilizar métodos de fácil montaje y utilización.

#### **5.7.2.3 Importancia de la evaluación.**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La universidad también debe saber cómo se desempeñan los docentes en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Las principales razones para que la universidad se preocupe por evaluar el desempeño de sus docentes son:

- ✓ Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.

- ✓ Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- ✓ Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los jefes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

#### **5.7.2.4 Evaluación y control.**

Este factor permitirá verificar por medio de herramientas especializadas el cumplimiento de los objetivos del programa, principalmente la disminución del estrés laboral.

##### **5.7.2.4.1 Diseño de herramientas de evaluación y control.**

Métodos para la Evaluación del Desempeño:

- 1) Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
- 2) Autoevaluación: es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
- 3) Evaluación en 360° también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a las autoridades la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

### **5.7.3 Capacitación.**

Este factor incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades que beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales.

La evaluación de este factor traerá los siguientes objetivos:

- ✓ Preparar a los docentes para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la universidad.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- ✓ Cambiar la actitud de los docentes, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### **5.7.3.1 Estrategias del factor Capacitación.**

- ✓ Favorecer la capacitación de profesores y asistentes que participen en proyectos de investigación, proporcionando total cumplimiento a los eventos programados, ya sea cursos, seminarios, invitación a expertos, o cualquier otra modalidad que se tenga contemplada.
- ✓ Ampliar la firma de convenios con universidades e instituciones nacionales e internacionales para la realización de estudios de postgrado, intercambios docentes y estudiantiles, cursos y talleres.
- ✓ Contar con un presupuesto adecuado y de fácil manejo, a fin de atender ágilmente los gastos que demanden los programas de formación y actualización y, dentro de ello, la asistencia a congresos, seminarios y demás eventos programados, tanto en el ámbito nacional como internacional.

### **5. 7.3.2 Políticas del factor Capacitación.**

1. El único responsable de autorizar y programar cualquier curso de capacitación será el Departamento de Recursos humanos en conjunto con el Jefe de departamento.
2. Los docentes deberán Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación. Si no pudiera asistir deberá notificar de inmediato al Jefe de departamento.
3. Las jornadas de capacitación pueden ser de dos tipos: In-house (organizados por la FMO) o, por Compras a terceros (la universidad adquiere por compras cupos en seminarios organizados por proveedores de capacitación).

### **5.7.3.3 Importancia de la Capacitación.**

La capacitación es incuestionablemente útil para mejorar el cumplimiento de las funciones del personal académico que labora en cada departamento de la Universidad, puesto que, en general, permite disponer de recursos humanos debidamente competentes que garanticen la gestión interna y la calidad en la prestación de servicios hacia el exterior.

#### **Ventajas de la Capacitación Docente.**

La capacitación docente en nuestro medio plantea un grupo de ventajas que conviene brevemente reseñarlas:

1. Posibilita el perfeccionamiento continuo de los docentes en su búsqueda de niveles óptimos de calificación y, por tanto, en su interés por conseguir títulos de maestría o doctorado, y su actualización permanente mediante seminarios, diplomados y la participación en eventos nacionales e internacionales.
2. Permite contar con docentes que tengan pleno dominio de lo que enseñan, y que presenten mucha disposición e interés por la investigación, esto es, que posean la capacidad de transmitir conocimientos a través de la práctica investigativa.
3. Facilita generar una propuesta de estabilidad laboral, a través de un compromiso que incida en la calidad y perfeccionamiento del docente. Una estabilidad que esté basada en rendimientos y resultados.

#### **5.7.3.4 Plan de Capacitación.**

Se concibe el presente Plan de Capacitación Docente como el conjunto de procesos y acciones educativas que la Universidad debe ofrecer a sus docentes, directa o indirectamente, con el fin de actualizar y profundizar sus conocimientos, elevar su nivel investigativo, perfeccionar su formación y desarrollo pedagógico y contribuir, de esta manera, al proceso de modernización académica de la Universidad.

##### **5.7.3.4.1 Metodología y alcance.**

El Plan de Capacitación Docente de la Universidad se llevará a cabo a partir de una estructuración de los eventos detallados de capacitación que contarán con la participación de los diferentes departamentos, ya que a su interior se definirán de mejor manera los requerimientos de capacitación relacionados con la demanda detectada.

El desarrollo de los programas de capacitación básicos se ejecutarán como acciones continuas, ya que representan iniciativas de apoyo permanentes a la modernización, actualización y mejoramiento de los procesos de la Institución, por lo que no conviene ajustarlos a una duración definida.

La capacitación es un beneficio compartido por la persona capacitada y la universidad; por lo tanto, se considera que el tiempo dedicado a una actividad de capacitación también debe ser compartido.

La capacitación planteada tiene que desarrollarse como eventos interactivos, esto es de íntima relación entre instructores y capacitados, debiendo, por tanto, ser muy participativa y apegada a la problemática de la Institución. Debe utilizarse para ella los métodos y técnicas modernas que garanticen su efectividad, y considerar la evaluación

periódica como mecanismo de medición de la eficiencia y eficacia de la gestión de capacitación a emprender con los diferentes académicos de la Institución.

Los eventos de capacitación serán coordinados en forma continua, para su ejecución, con base en los siguientes aspectos:

1. Marco conceptual que fundamente el Plan de Capacitación,
2. Áreas básicas de interés de cada departamento.
3. Determinación de las prioridades de cada departamento.
4. Identificación y valoración de los requerimientos de capacitación.
5. Identificación y valoración de las fuentes oferentes de capacitación.
6. Programación y estimación presupuestaria.
7. Integración de los eventos detallados dentro de un plan general.
8. Cronograma de integración de los distintos eventos de capacitación.

### **Demanda de Capacitación**

La demanda de capacitación parte del requerimiento individual de cada departamento o docente. Esta expresión de la demanda, que compagina la aspiración Universidad-persona, permite mantener la armonía necesaria, y garantiza el mejor cumplimiento y aprovechamiento de la capacitación.

Los diferentes departamentos de la universidad definirán las áreas básicas de especialización y actualización y determinarán sus prioridades, con base en lo cual se valorarán las necesidades reales de formación de los académicos de la universidad, en los diferentes niveles y modalidades planteados.

Con miras a facilitar la realización de los planes detallados de capacitación por parte de los departamentos, se preparará un grupo de formularios e instructivos que

servirán de ayuda para la captación de información de las demandas de capacitación por parte de dichos departamentos.

Para las demandas de capacitación para la investigación se tomará en cuenta las necesidades provenientes de los proyectos, atendiendo en los requerimientos las diferentes modalidades planteadas, así por ejemplo: Cursos de especialización, seminarios, participación de expertos, etc.

### **Oferta de Capacitación**

Para la determinación de la oferta de capacitación se tomará en cuenta la disponibilidad de becas formales provistas regularmente por la cooperación internacional y por las entidades nacionales, mediante la propuesta de sus cursos formales.

La oferta de capacitación proviene también de los cursos específicos que se programen con los departamentos internos de la universidad, así como con instituciones públicas y privadas del país. Este último tipo de oferta generalmente requiere de una erogación de tipo presupuestario, pero tiene la ventaja de que puede ser encaminada de manera más directa a satisfacer la demanda planteada.

### **Alcance de la Capacitación**

De acuerdo a los objetivos de cada departamento, los programas de capacitación tendrán diferentes alcances, que pueden resumirse en las siguientes modalidades:

1. Capacitación docente de largo plazo.

Considera la realización de cursos de diplomado, maestría y doctorado para el personal docente joven de la Institución.

2. Capacitación con cursos de especialización de corto plazo.

Considera la realización de cursos de uno a dos meses de duración, en temas específicos de especialidad y/o de contenidos pedagógicos, para el grupo general de docentes de la Institución.

3. Participación en eventos de corta duración.

### **CAPACITACIONES**

Brindar a los docentes la oportunidad de mejorar su desarrollo personal, y contar con un personal mejor entrenado y sobre todo en áreas que sean de mutuo beneficio.

En este caso se pretende que sean impartidos seminarios y cursos libres para que los docentes mejoren sus conocimientos y así por medio del mejoramiento de actitudes y se vuelvan, a través de su trabajo, en promotores de la imagen positiva de la universidad brindando una eficiente y mejor calidad a la hora de realizar sus actividades.

### **ACTIVIDADES**

A continuación se detallan las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del plan de capacitación.

#### **1) SEMINARIOS**

Lograr crear al docente una actitud positiva hacia el trabajo y a la universidad, logrando de esta manera que se desarrolle un ambiente de compañerismo y respeto entre docentes, así mismo recordarles a los docentes lo necesario que es practicar los valores para lograr un ambiente de trabajo más sano.

##### **a) SEMINARIO DE RELACIONES HUMANAS**

Se pretende impartir tres seminarios, el primero de ellos trata sobre Relaciones Humanas con el objetivo que los docentes puedan reconocer lo importante que es interrelacionar con los demás compañeros y buscar la manera de lograr un armonía agradable dentro de la organización, logrando crear los valores como el respeto, honestidad, comunicación y cortesía.

#### b) SEMINARIO DE TRABAJO EN EQUIPO

El segundo de ellos es el trabajo en equipo con el cual se pretende lograr que los docentes se integren a su grupo de trabajo para lograr las metas colectivas del departamento, evitando el individualismo que atrasan los procesos, ya que el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto, buscando que el equipo responda del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

#### c) SEMINARIO DE MOTIVACIÓN

Se pretende impartir un seminario de motivación de personal que contribuya a mejorar la motivación de los docentes en relación a su trabajo y a la universidad. Se considera que este tipo de seminarios contribuyen a mantener al personal motivado seguro de que tiene trabajo, lo vuelve responsable y colaborador, y a la vez proveerle de ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado.

### **5.7.4 La comunicación.**

Este factor es de suma importancia para la universidad, ya que comprende todos los sistemas formales e informales de comunicación en toda línea jerárquica de la Facultad, cuyo objetivo es dar a conocer las principales inquietudes y necesidades que puedan darse en los docentes, así como la oportunidad de la comunicación y la confianza en los grupos de trabajo, por consiguiente, evaluar este factor permitirá a la dirección obtener los siguientes objetivos:

- ✓ Utilizar los medios de comunicación oportunamente dentro de la Facultad.
- ✓ Conocer las inquietudes y necesidades del personal.
- ✓ Promover la confianza en los grupos de trabajo.

#### **5.7.4.1 Estrategias del factor comunicación.**

- ✓ Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los proyectos que las autoridades pretenden llevar a cabo en el momento oportuno.
- ✓ Crear buzones de sugerencias en cada departamento en donde los docentes puedan expresar sus sentimientos e inquietudes.
- ✓ Motivar a través de talleres a formar equipos de trabajo, en donde exista una comunicación confiable y oportuna.

#### **5.7.4.2. Políticas del factor comunicaciones.**

1. Cada jefatura convocará a todo su personal a una reunión mensual e informará las decisiones, los acuerdos, los proyectos que las autoridades de Facultad implementen.
2. Recursos Humanos será el encargado de diseñar los buzones de sugerencias y enviarlos a cada departamento, los recogerá cada mes para descubrir los sentimientos y actitudes de las personas. Posteriormente dará el reporte de sugerencias por unidad y lo dará a conocer a las autoridades de la Facultad para que éstas determinen las acciones a seguir.
3. Recursos Humanos coordinará seminarios de capacitación en los que se promoverá el trabajo en equipo, el grado de confianza y el apoyo mutuo que debe existir entre ellos.

#### **5.7.4.3 Importancia de la Comunicación.**

La comunicación es uno de los pilares básicos en los que se apoya cualquier tipo de relación humana y es provechosa en prácticamente todas las esferas de la actividad humana. Es crucial para el bienestar personal, para las relaciones íntimas, nos ayuda a

superar situaciones delicadas, resolver conflictos, expresar sentimientos, defender nuestros intereses, evitar malas interpretaciones.

Es importante tener en cuenta que en la comunicación juegan un papel importante las actitudes personales, ya que indican hasta qué punto están preparados para escuchar lo que los demás tienen que decir y la interpretación que hacemos de lo que hemos oído.

La aplicación del modelo de comunicación de observancia organizacional vendrá hacer un beneficio y apoyo para el docente en el momento que se encuentra laborando dentro de la universidad ya que generará mejor comunicación con todos los niveles.

#### **5.7.4.4 Desarrollo de los elementos de la comunicación de observancia organizacional.**

##### **A. ATENCIÓN:**

Es la señal de aviso verbal efectuada por los jefes a todos los docentes de la FMO para indicarles que se concentren en la actividad que están realizando.

##### **B. GESTO:**

Son los movimientos que efectúan los docentes con el rostro o las manos con los que expresan sus diversos estados del ánimo.

Con los gestos que realizan los docentes dentro de su labor cotidiana demuestran el momento por el cual están pasando ya sea éste de aburrimiento, angustia, presión, nerviosismo entre otros; es aquí donde el jefe o supervisor debe estar atento para colaborar con el empleado en el sentido de aclararle dudas, demostrarle preocupación por saber cómo se encuentra y que se puede hacer para mejorar su situación.

Los gestos son de gran importancia para demostrar nuestro estado de ánimo, el investigador Albert Mehrabian demostró que un mensaje verbal tiene un 55% señales y gestos, lo que significa que un gesto dice más que mil palabras.

Aunque no sabemos cual exactamente es el ánimo de los docentes, lo llegamos a conocer a través de estado de sus gestos o lo que quiere decir con su fisonomía al momento de observarlo.

#### C. PERCEPCIÓN:

Aquí los jefes observan el rendimiento laboral en el entorno real donde los docentes ejercen sus labores. Identificando sus facciones, modales, guiños, muecas, por medio de esto le permitirá al jefe crearse una hipótesis del problema que podrían estar pasando algunos de sus empleados.

Además conociendo este problema brindar solución para que los empleados estén motivados y que sigan desenvolviéndose en la universidad con un mayor rendimiento.

#### D. POSTURA:

Son las posiciones que adoptan los docentes en sus puestos de trabajo con su cuerpo y que comunican algo por ejemplo: brazos cruzados demuestran aburrimiento, manos unidas en el regazo o en la nuca demuestran cansancio o malestar.

Es por ello que tanto los jefes o las autoridades en la FMO debe estar capacitados para interpretar los movimientos que el docente está realizando como índice de tensión o relajación que experimenta, movimiento de pies y pierna en un ritmo acelerado, ademanes con brazo y mano como el estarse rascando, la postura general del sujeto, la altura, tristeza, aburrimiento.

#### E. CONDUCTA:

La conducta que se observa dentro de los docentes de la universidad es cambiante ya que en algún momento del desarrollo de su labor puede presentar una actitud positiva, entusiasta, colaboradora, sin embargo esto puede cambiar de un momento a otro debido

al ambiente en que trabajan puede transformarse en una actitud negativa, desmotivada, de rechazo, debido a la presión que reciben por la naturaleza de su trabajo.

#### **5.7.4.4.1 Tipos de comunicación de observancia.**

Podemos clasificar a la observación de acuerdo al grado de participación del observador, y según el grado de sistematización de lo observado.

Según el grado del observador

a) Observación externa o no participante: Este tipo de observación se caracteriza porque el observador no pertenece al grupo objeto de estudio. Puede ser directa, cuando el observador emplea cuestionarios o entrevistas e interactúa en plano distante; o indirecta cuando el observador no interactúa con el sujeto, recoge notas, archivos, otros.

b) Auto- Observación: Es cuando el observador es a su vez el sujeto observado. Tiene el mayor grado de participación.

Para auto-observarse correctamente una persona necesita de la introspección (a ser objetivo lo subjetivo). Se critica su fiabilidad ya que existen personas que pueden auto-observarse y otras que no, en este caso han de recibir un entrenamiento.

Según el grado de sistematización de lo observado.

a) No sistematizada, ocasional o no controlada: Es cuando se realiza un escrutinio muy cuidadoso de situaciones de la vida real, previamente establecidas pero en las que no se intentan utilizar instrumentos de precisión, ni tampoco se quiere comprobar la exactitud de los fenómenos observados.

Se presta gran atención a lo que se observa y hay que estar muy preparado para captar lo que ocurre.

b) Sistematizada o controlada: Su propósito es descubrir y precisar con exactitud determinados elementos de conducta que poseen un valor predictivo (frecuencia).

c) Muy sistematizada: Se producen las investigaciones experimentales, consiste en registrar con instrumentos de precisión, conductas establecidas previamente bajo condiciones artificiales. Se caracteriza por cumplir las siguientes condiciones:

1. Las variables que van a ser observadas están aisladas y basadas en una teoría explícita.
2. No se va a registrar nada que no caiga dentro de una categoría preestablecida.
3. Las situaciones de partida están sometidas a riguroso control, para que se puedan comparar con situaciones similares o se puedan replicar.

#### **5.7.4.4.2 Técnicas del modelo de comunicación de observancia organizacional.**

La observación por principio es susceptible de ser aplicada a cualquier conducta o situación y el observador debe ser capaz de ello. Dentro de la comunicación éstas técnicas tienen gran importancia ya que permiten tener resultados verídicos del comportamiento o conducta de los docentes.

A continuación se mencionan algunos conceptos de técnicas de comunicación de observancia:

**Fiabilidad:** Esta técnica nos permite conocer los hechos reales de los sujetos analizados bajo circunstancias de su entorno laboral por medio de un cuestionario o test, las respuestas que éstos no brinden deben ser lo que sienten o piensan en realidad los sujetos analizados, pero éstas pueden variar por las circunstancias que se den en el momento en que se les este preguntando algo.

**Muestreo:** En este proceso se extrae un grupo de empleados, los cuales se estudian o se analizan para ver las diferentes necesidades de los empleados en general.

Categorización: Aquí se organizan los datos observados o escuchados por categorías de acuerdo a las necesidades que estén presentando los docentes.

Reactividad: Es la reacción que toma el observador ante una problemática presentada por los docentes para solventarla en el menos tiempo posible.

### **5.7.5 Relaciones interpersonales.**

Este factor comprende la interacción de los docentes entre ellos mismos, la forma en que se desarrolla el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la armonía en que se desenvuelve el personal de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Evaluar este factor le permitirá a la dirección obtener los siguientes objetivos:

- ✓ Promover el apoyo entre compañeros para mejorar el trabajo en equipo.
- ✓ Promover la confianza y respeto mutuo entre los compañeros.
- ✓ Generar un ambiente de trabajo y armonía que permita un mejor desempeño de los empleados.

#### **5.7.5.1 Estrategias del factor Relaciones Interpersonales.**

- ✓ Capacitar al personal para motivarlo a realizar trabajo en equipo.
- ✓ Capacitar y evaluar las relaciones interpersonales, la confianza y el respeto mutuo entre todo el personal de la Facultad.
- ✓ Evaluar el ambiente de trabajo que se genera en la Facultad.

#### **5.7.5.2 Políticas del factor Relaciones Interpersonales.**

1. Las capacitaciones para motivar al personal a trabajar en equipo, serán responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

2. La capacitación y la evaluación sobre las relaciones interpersonales se realizará semestralmente y será responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. Los resultados de la evaluación serán del conocimiento de todo el personal.
3. La evaluación del ambiente de trabajo se realizará semestralmente y los resultados se dará a conocer a todo el personal.

### **5.7.5.3 Importancia de las relaciones interpersonales.**

La importancia de esta propuesta de modelo es que la universidad contará con una eficiente herramienta para la mejora de las relaciones interpersonales y crear un clima organizacional favorable, llevando consigo el desarrollo y crecimiento de la Universidad ya que la aplicación de este modelo servirá de guía a los jefes al momento de tratar a sus empleados.

Todos los elementos que conforman la FMO deben estar pendientes de los acontecimientos que se dan dentro de la universidad ya que de éstos depende el buen funcionamiento y desarrollo. Por lo que la propuesta y la creación del modelo de comunicación de observancia organizacional, permitirá lograr la mejora de las relaciones interpersonales entre ambas partes y satisfacer las necesidades organizacionales, las metas de los docentes y sobre todo podrán gozar de un clima de pertenencia y así trabajar con mayor motivación.

### **5.7.5.4 Curso: Construyendo y Fortaleciendo Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo**

El trabajo, para muchos, es una experiencia frustrante y dificultosa, no debido al trabajo en sí mismo, sino por las relaciones interpersonales que implica el trabajo: La desconfianza, las malas relaciones, la pobre comunicación entre los empleados, Son serios obstáculos para maximizar la productividad.

El Entrenamiento para El Desarrollo de las Habilidades en las Relaciones Interpersonales muestra como abrir las líneas de comunicación entre las personas que deben apoyarse mutuamente para lograr que el trabajo sea hecho y como mantener esas líneas de comunicación abiertas mucho tiempo después que el entrenamiento haya concluido.

Los Módulos de Entrenamiento inspiran e introducen mejor comunicación y mejoran la confianza y las relaciones laborales alentando a los participantes a examinar objetivamente sus modos "habituales" de tratar con la gente. Ellos apuntan a reemplazar los hábitos negativos de comunicación con nuevos métodos asertivos. Cada módulo incluye actividades ya confeccionadas, diseños de entrenamientos, apuntes de clase, y hojas de tareas reproducibles para las sesiones de entrenamiento. Estos módulos pueden ser desarrollados acomodándolos a las necesidades, presupuesto y tiempo disponible de la organización.

El Entrenamiento para El Desarrollo de las Habilidades en las Relaciones Interpersonales presenta docenas de actividades de aprendizaje experiencia para generar confianza y comunicación en:

- Las relaciones decano y vicedecano-docente.
- Las relaciones entre los miembros de un equipo.
- Las relaciones entre departamentos.
- Manejo de conflictos.

#### **5.7.6 Atención médica.**

El factor de Atención médica se refiere al conjunto de recursos médicos que la Facultad Multidisciplinaria Oriental ofrecen y están dirigidos a aquellos docentes que enfrentan problemas de salud, que les convierte en usuarios de los servicios de asistencia médica que se le oferten, en su condición de paciente.

### **5.7.6.1 Estrategias del factor Atención médica.**

- ✓ Implementar talleres de capacitación sobre temáticas de Prevención y Seguridad del Estrés Laboral para el personal de la FMO
- ✓ Conformar el Comité de Prevención y Seguridad del Estrés Laboral.
- ✓ Desarrollar una guía de Prevención y Seguridad del Estrés Laboral

### **5.7.6.2 Políticas del factor atención médica.**

1. El departamento de Recursos Humanos expedirá a todos los beneficiarios docentes un documento de identificación, a fin de que puedan hacer uso de los servicios médicos.
2. Implementar esquemas modernos y eficientes en la gestión médica.
3. Mejorar la calidad de prestación del servicio de salud.

### **5.7.6.3 Importancia de la Atención Médica.**

La importancia de invertir en la salud de los empleados es velar por el bienestar del capital humano, ayudar a resguardar no sólo la integridad física y psicológica de éstos, sino también el rendimiento de la universidad.

El estrés, la fatiga crónica, el colon irritable o las dolencias musculares, provocan que día a día, muchos docentes deban faltar al trabajo o vean afectado su rendimiento laboral.

Por lo tanto invirtiendo en la salud de su capital humano, la Facultad Multidisciplinaria pueden incluso posicionarse, en materia de prevención y seguridad.

#### **5.7.6.4 Tratamiento del Estrés Laboral.**

El tratamiento de las enfermedades por estrés laboral deberá siempre dirigirse a erradicarlo a través de controlar los factores o las fuerzas causales del mismo. El criterio general que pretende curar la enfermedad en forma aislada mediante tratamiento paliativo de las alteraciones emocionales o reparación de las lesiones orgánicas es sumamente simplista, limitado y poco racional. Así, el tratamiento contra el estrés deberá ser preventivo y deberá lograrse ejerciendo las acciones necesarias para modificar los procesos causales.

La prevención y atención del estrés laboral constituyen un gran reto, los criterios para contrarrestarlo deberán ser organizacionales y personales.

Los jefes deben vigilar a los docentes y cuando sea posible a toda la organización con objeto de manejar el estrés en forma efectiva, aunque la participación del equipo de salud para efectuar cambios sustanciales con frecuencia es más difícil, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los empleados.

La prevención primaria es un objetivo primordial, las acciones eficaces han demostrado éxito económico en las empresas, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores disminuyendo las enfermedades, el ausentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.

##### **5.7.6.4.1 El Taller**

El taller es un encuentro pedagógico en el cual, partiendo de las necesidades del grupo, docentes o estudiantes se elaboran contenidos teórico-vivenciales, mediatizados por

técnicas de participación, que llevan del discernimiento, a la reflexión, a un conocimiento más ajustado.

El taller es un evento pequeño y personal, con pocos participantes, el ambiente es personal, y hay un alto porcentaje de participación, de parte de los asistentes.

El objetivo de un taller es solucionar problemas con la ayuda de una persona, (posiblemente externa) y lograr así un consenso. Generalmente se inicia con una mención de los problemas que se quiere solucionar.

### **Preparación del Taller**

Para que el taller sea un éxito, la fase de preparación es crucial, se desarrolla tres momentos en la fase de preparación:

**El diseño:** es el momento más conceptual en el que pensamos sobre los objetivos, los contenidos y la metodología. Aquí se observa el conjunto de todo taller.

**La planificación:** es el momento en que se detalla en una guía los objetivos, contenidos, y los pasos para realizar el taller, se destaca los horarios, métodos, actividades, materiales, responsabilidades, recursos necesarios.

**La elaboración de materiales a utilizar:** es el momento en que se va a conseguir y/o elaborar todos los materiales necesarios como útiles de escritorio, papelógrafos, diapositivas, transparencias, tarjetas, material de apoyo (computadora, grabadora, proyector digital),etc.

## **Metodología para Talleres**

Se presentan tres posibilidades para iniciar la metodología de trabajo en taller:

**Deductiva:** consiste en que el encargado de orientar el taller hace una corta presentación teórica sobre la problemática que se va a trabajar y a partir de ella, los participantes recolectan e intercambian información, la analizan y plantean las conclusiones y alternativas de solución.

**Inductiva:** es un método inverso al anterior en el que sobre el tema a tratar, los participantes presentan ejemplos sobre el problema o aspectos específicos del mismo. Con base en la información obtenida se hace un **análisis** por los participantes y por último el coordinador, facilitador, o guía realiza un planteamiento teórico, sobre el que se pueda llegar a la búsqueda de conclusiones y soluciones.

**Casuística:** en esta forma, el coordinador, facilitador, o guía prepara previamente y presenta al grupo uno o varios casos modelo que ilustren a los participantes y aumenten el nivel de precisión sobre el problema, a partir del análisis del caso se buscará llegar a formulaciones teóricas y a conclusiones y soluciones prácticas al problema presentado.

### **Proceso de desarrollo de un Taller**

1. Dividir a los asistentes en grupos de trabajo.
2. Instruir sobre lo que tiene que hacer cada grupo (debe usar una hoja o guía de instrucciones)
3. Distribuir los documentos de apoyo o estudio, en cada grupo,
4. Asignar 20 minutos para el trabajo, de lectura, análisis y síntesis
5. Realizar el acompañamiento respectivo a medida que vaya por cada grupo de trabajo
6. Asignar 10 minutos para que se elabore un cartel sobre el producto del taller
7. Organizar la plenaria para que ponga en común los trabajos grupales

8. Realizar y generalizar las conclusiones del caso

### **Cuadro: PROGRAMACIÓN DEL TALLER**

**Fecha:** 01-2012 **Hora:** 14:00 – 17:00

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
14:00- 14:05	Saludo de bienvenida a los participantes	Facilitador
14:05- 14:15	Dinámica grupal de integración	Facilitador
14:15- 14:45	Exposición temática: (ejemplo: Los riesgos laborales en mi lugar de trabajo reproducen estrés)	Facilitador
14:45 - 15:00	Entrega de folletos informativos	Facilitador
15:00 - 15:30	Socio-drama por los participantes	6 participantes en 3-4 Grupos
15:30- 16:00	Plenaria	Secretario relator
16:00-16:15	Refrigerio	Facilitador
16:15 - 16:45	Acuerdos, compromisos, evaluación	Facilitador
16:45-17:00	Clausura	Facilitador

#### **5.7.6.4.2 Comité de Prevención y Seguridad del Estrés Laboral**

En la FMO se implementará el Comité de prevención y seguridad del estrés laboral, mediante el siguiente proceso:

1. Convocar a una asamblea general de docentes para informarles sobre las estrategias de prevención y seguridad del estrés laboral
2. Lograr la participación voluntaria y designar representantes de los docentes para conformar el comité de prevención y seguridad del estrés laboral
3. Designar los representantes del comité de prevención y seguridad del estrés laboral conformado por docentes
4. Planificar y elaborar las actividades a realizar el comité de prevención y seguridad del estrés laboral.

5. Determinar funciones y responsabilidades a cada miembro del comité de prevención y seguridad del estrés laboral
6. Implementar, monitorear y evaluar la ejecución de actividades en la sección de Bienestar Universitario.

#### **5.7.6.4.3 Guía de Prevención y Seguridad del Estrés Laboral**

Para la implementar la guía de prevención y seguridad del estrés laboral se tomará en cuenta las siguientes sugerencias.

Para la prevención de riesgos psico-sociales, es necesario seguir ciertos aspectos importantes propuestos como:

- Necesidad de identificar tipos de estresores, en especial los emergentes.
- Importancia de distinguir facetas del estrés en el análisis de los riesgos laborales.
- Aportaciones de la investigación sobre los procesos de actuación de un estresor.
- La consideración del estrés compartido y colectivo.
- Necesidad de una aproximación previsor y preventiva.
- Importancia de continuar la investigación sobre el estrés como vía más productiva para mejorar la actuación profesional competente en prevención.

#### **Técnicas de prevención del Estrés Laboral**

Las siguientes son algunas técnicas que utilizan los profesionales expertos en psicología laboral para afrontar y superar el estrés:

- **Técnicas respiratorias:** muy útiles en los procesos de ansiedad, hostilidad, resentimiento, tensión muscular, fatiga y cansancio crónico.
- **Técnicas de relajación progresiva:** son útiles en la ansiedad, depresión, impotencia, baja autoestima, fobias, miedos, tensión muscular, hipertensión, cefaleas, alteraciones digestivas, insomnio, tics, temblores, etc.

- **Técnicas de auto-hipnosis:** altamente eficaces en cefaleas, dolores de cuello y espalda, alteraciones digestivas como el colon irritable, fatiga, cansancio crónico, insomnio, trastornos del sueño.
- **Técnicas de entrenamiento autógeno:** útiles en tensión muscular, hipertensión, alteraciones digestivas, fatiga, cansancio crónico, insomnio y otras alteraciones del sueño.
- **Técnicas de detención del pensamiento:** útiles en ansiedad ante situaciones concretas, fobias, miedos, obsesiones, pensamientos indeseados.
- **Técnica del rechazo de ideas absurdas:** Se utiliza en procesos ansiosos generalizados, depresión, desesperanza, impotencia, baja autoestima, hostilidad, mal humor, irritabilidad, resentimiento, etc.
- **Técnicas de afrontamiento de problemas:** utilizadas en fobias y miedos y en ansiedad ante situaciones determinadas.
- **Técnica de afrontamiento asertivo:** técnicas utilizadas en obsesiones, pensamientos indeseados, en problemas de comunicación y ansiedad ante situaciones personales.
- **Técnicas de biorretro-alimentación:** efectivas en procesos ansiosos generalizados, tensión muscular, hipertensión, cefaleas, dolores de cuello y espalda, espasmos musculares, tics, temblores, etc.

La aplicación de la música-terapia posee un amplio espectro y ha demostrado ser muy útil para contrarrestar los efectos negativos del estrés, o para prevenir su aparición, ayudando al individuo a recuperar los niveles basales óptimos de funcionamiento psicofisiológico y de bienestar, por lo cual consideramos que esta técnica puede llegar a ser útil no sólo en el marco clínico-terapéutico, sino en la prevención a nivel primario.

### **Resultados esperados**

- Mejorar la calidad de vida del personal que trabaja en la FMO
- Desarrollar programas de atención integral priorizando el esquema preventivo del estrés laboral y de seguridad al trabajador de la institución.

- Capacitación continua y actualizada de los recursos humanos en el dominio de seguridad y prevención del estrés laboral

## **5.8 Plan de implementación.**

### **5.8.1 Introducción**

Con la implementación del modelo propuesto, se pretende contribuir en alguna medida al proceso de cambios dentro del clima organizacional de la Facultad en estudio.

Para tal efecto, en este capítulo se presenta la guía de implementación que contiene los objetivos a cumplir, las estrategias a seguir y las actividades a realizar durante el proceso de implementación, así mismo, se presentan los lineamientos que se consideran más adecuados para facilitar la comunicación de avances y evaluaciones de los resultados de la implementación.

Finalmente se plantea las acciones a realizar para efectuar los ajustes necesarios en el modelo a fin de que éste se mantenga en vigencia en forma permanente.

### **5.8.2. Objetivos**

Los objetivos que se presentan en esta guía de implementación son las siguientes:

- a. Definir las bases metodológicas y sistemáticas que permitan la implementación del modelo.
- b. Establecer las políticas y estrategias a seguir para facilitar la implementación del modelo
- c. Describir las actividades a realizar durante la implementación del modelo.
- d. Mantener informadas a las autoridades de la Facultad sobre los avances y resultados obtenidos en el proceso de implementación del modelo

- e. Evaluar en forma periódica el proceso de implementación, con el fin de efectuar los ajustes que se consideren necesarios.

### **5.8.3 Actividades a realizar**

La implementación del presente modelo se realizará mediante las actividades que a continuación se detallan:

- a. Presentar a Junta Directiva y Decanato de la Facultad la propuesta del modelo, para su respectiva revisión y análisis.
- b. Discutir con las mencionadas autoridades la observación efectuada al modelo, resultante de la revisión del mismo, a efecto de incorporar en el modelo las correcciones pertinentes.
- c. Obtener de las autoridades de la Facultad la aprobación del modelo, así como la respectiva autorización para proceder a su implementación.
- d. Gestionar ante las autoridades de la Facultad, la legislación del modelo propuesto.
- e. Reproducir el modelo propuesto, para su posterior distribución a los principales niveles jerárquicos de la Facultad.
- f. Diseñar un cronograma de implementación, con base en las actividades a realizar durante dicho proceso.
- g. Convocar a reunión a las jefaturas de los Departamentos, con la finalidad de darles a conocer los objetivos del modelo propuesto, con el objeto de orientarlos para que realicen la implementación del mismo.
- h. Designar a la Unidad de Planificación de la Facultad como un ente encargado de darle seguimiento al proceso de implementación.
- i. Iniciar la implementación del modelo propuesto.

#### **5.8.4 Recursos que se requieren**

Para la implementación del presente modelo es necesario que las autoridades de la Facultad brinden su apoyo con los siguientes recursos:

a) **Recurso Humano:** las autoridades de la Facultad deben presupuestar una partida dentro de la ley de salarios para nombrar recursos nuevos con experiencia para que brinden apoyo a la Unidad de planificación y se puedan alcanzar las metas propuestas como resultado de la implementación del modelo y tenga como norma evaluar cada seis meses el modelo y aplicar las medidas correlativas.

b) **Materiales:** Las autoridades de la Facultad deben proporcionar los materiales necesarios a la Unidad de Planificación, ya que ésta será la encargada de darle seguimiento a la implementación del modelo y que al menos tenga lo mínimo para funcionar.

c) **Financieros:** Los recursos financieros asignados a la Unidad de Planificación deben ser adecuados y que estén presupuestados de acuerdo a las necesidades para la evaluación y seguimiento y corrección del modelo implementado.

d) **Herramientas técnicas y Administrativas:** A la Unidad de Planificación deberá proporcionársele el equipo necesario y capacitaciones técnicas, apoyo administrativo así como también las herramientas técnicas las cuales son importantes porque permitirán un mejor desenvolvimiento en cuanto a las actividades que se adicionarán a la Unidad de Planificación como resultado de la implementación del modelo presupuestado.

### **5.8.5 Evaluación y resultados de la implementación del modelo.**

a) Evaluación:

- En esta fase del proceso de implementación, le corresponderá a la Unidad de Planificación, efectuar la evaluación periódica de los resultantes y constatar así el grado de cumplimiento de los objetivos de tal modelo.

b) Resultados de su implementación:

- Solicitar a cada jefatura, los reportes relacionados con el proceso de implementación del modelo.
- Preparar con base a dichos reportes, informes generales con el fin de comunicar a las autoridades de la Facultad, los avances obtenidos en la implementación del modelo.
- Al finalizar el proceso de implementación, elaborar un informe final con el detalle de los resultados obtenidos.

### **5. 9. Presupuesto.**

Mediante la elaboración del presupuesto del modelo de clima organizacional se busca una optimización del recurso con el cual se debe disponer para la ejecución del proyecto; el presupuesto muestra el total de costos que se incurrirá en la implementación de dicha herramienta.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Facilitador (3)	\$ 100 por seminario	\$ 300.00
Material de apoyo	Para la capacitación (Incluye alquiler de equipo informativo)	\$ 90.00
Refrigerio	\$3.00 por persona	\$ 120.00
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>\$ 510.00</b>

Costos de los cursos

Facilitador(2)	\$ 200.00 por curso	\$ 400.00
Alquiler de Centro de computo	XX docentes	\$ 0.00
Material de apoyo	Para la capacitación( incluye folletos)	\$ 200.00
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>\$600.00</b>

Costos de prestaciones y servicios.

Transporte	\$800.00 mensuales	\$800.00
------------	--------------------	----------

<b>TOTAL</b>		<b>\$1,910.00</b>
--------------	--	-------------------

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

### **Libros**

Chiavenato , Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos, (5<sup>a</sup> Ed.), Colombia. Mc Graw -Hill

Chiavenato Idalberto (2002) Gestión del talento humano. McGraw-Hill, Bogota, D.C.,Colombia.

Hernández Sampieri, Roberto (1998) Metodología de la investigación, (2<sup>a</sup> Ed.) México, Editorial Mc Graw -Hill.

Ivancevich, Jhon M. (1992) Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial (2<sup>a</sup> ed.). México: Trillas.

Martinez Selva, José María (2004) Estrés laboral, Guía para empresarios y empleados. Pearson educación, Madrid, España.

Nieto Gil, Jesús María (2006) Cómo evitar o superar el estrés docente. Editorial CCS, Alcalá, Madrid.

Robbins, Stephen P. (2009) Comportamiento Organizacional. (13<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación, México.

Rojas Soriano, Raúl, (1989) Guía para realizar investigaciones sociales, (8<sup>a</sup> Ed.) México, Plaza y Valdés Editores.

Serrano Ramirez, americo Alexis (2006) Administracion I y II. San Salvador, El Salvador, C.A.

Stoner James y otros (1996), Administración, (6<sup>a</sup> Ed.), México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

### **Decretos**

Decreto Legislativo No. 15, de fecha 31 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, tomo 236 de fecha 31 de julio de 1972. Código de trabajo.

Decreto Legislativo N° 45, de fecha 30 de junio de 1994, publicado en el diario oficial No 148, tomo 324, del 15 de agosto de 1994.

Decreto Legislativo No. 536, de fecha de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, tomo 281 de fecha 16 de diciembre de 1983. Constitución de la República de El Salvador.

ANEXOS



**Anexo N° 2.**

**Matriz de operacionalización de hipótesis.**

OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
<p><b>GENERAL</b> Diseño de un modelo de clima organizacional que coadyuve a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</p>	<p><b>GENERAL</b> El diseño de un modelo de clima organizacional coadyuvará a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</p>	<p>V.I. Clima Organizacional</p>	<p>El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.</p>	<p>1. Comportamiento individual. 2. Condiciones laborales 3. Procesos organizacionales</p>
		<p>V.D. Estrés laboral</p>	<p>El conjunto de reacciones nocivas, físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan a las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador.</p>	<p>1. Conducta emocional 2. Efectos fisiológicos 3. Nivel cognoscitivos</p>

OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 1</b> Identificar los factores del comportamiento individual que inciden en la conducta de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	<b>HIPÓTESIS ESPECIFICA 1</b> Los factores del comportamiento individual inciden en la conducta de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	<b>V.I.1</b> Comportamiento Individual	Son las diferencias individuales de antecedentes, características, necesidades y forma de percibir el mundo y los demás.	1. Motivación 2. Comportamiento laboral. 3. Diseño de puesto y trabajo 4. Evaluación. 5. Ritmo de cambio 6. Conflicto de roles 7. Sobrecarga de trabajo
		<b>V.D.1</b> Conducta emocional	Es la manifestación externa de la personalidad es decir como el conjunto de actos, reacciones, expresiones corporales y verbales que presenta el sujeto.	1. Satisfacción. 2. Desempeño. 3. Ausentismo. 4. Rotación. 5. Accidentes. 6. Abuso de sustancias. 7. Atención medica.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 2</b> Determinar las condiciones laborales que ayuden a reducir los efectos fisiológicos del estrés laboral en los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	<b>HIPÓTESIS ESPECIFICA 2</b> Las condiciones laborales coadyuvan sobre los efectos fisiológicos del estrés laboral en los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	<b>V.I.2</b> Condiciones laborales	Son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, salud y la calidad de vida en el empleo.	1. Relaciones interpersonales 2. Condiciones físicas. 3. Conflicto Intragrupal 4. Autonomía 5. Higiene laboral
		<b>V.D.2</b> Efectos fisiológicos	Son las enfermedades de adaptación que surgen por el estrés.	1. Hipertensión 2. Sistema inmunológico 3. Colesterol 4. Enfermedades coronarias 5. Sistema gastrointestinal

OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES
<b>OBJETIVO ESPECIFICO 3</b> Analizar los procesos organizacionales que afecta el nivel cognoscitivo de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	<b>HIPÓTESIS ESPECIFICA 3</b> El tipo de proceso organizacional incide en el nivel cognoscitivo de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	<b>V.I.3</b> Procesos organizacionales	Actividad que da vida a la estructura organizacional	1. Comunicación 2. Tecnología 3. Retroalimentación 4. Toma de decisiones 5. Liderazgo
		<b>V.D.3</b> Nivel Cognoscitivo	Se centra en los procesos de pensamiento y en la conducta que resulta como consecuencia del estrés.	1. Toma deficiente de decisiones 2. Falta de concentración 3. Olvidos 4. Frustración 5. Apatía

**Anexo N° 3.**  
**Matriz de congruencia**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICOS	MARCO TÉORICO	HIPÓTESIS GENERAL	HIPÓTESIS ESPECIFICA
¿De qué manera el diseño de un modelo de clima organizacional coadyuvará a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental?	Diseño de un modelo de clima organizacional que coadyuve a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar los factores del comportamiento individual que inciden en la conducta de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</li> <li>✓ Determinar las condiciones laborales que ayuden a reducir los efectos fisiológicos del estrés laboral en los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</li> <li>✓ Analizar los procesos organizacionales que afecta el nivel cognoscitivo de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</li> </ul>	<p>Clima Organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comportamiento individual.</li> <li>2. Condiciones laborales</li> <li>3. Procesos organizacionales</li> </ol> <p>Estrés laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conducta emocional</li> <li>2. Efectos fisiológicos</li> <li>3. Nivel cognoscitivos</li> </ol>	La elaboración de un modelo de clima organizacional reducirá los factores generadores de estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los factores del comportamiento individual inciden en la conducta de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</li> <li>✓ Las condiciones laborales coadyuvan sobre los efectos fisiológicos del estrés laboral en los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</li> <li>✓ El tipo de procesos organizacionales incide en el nivel cognoscitivo de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</li> </ul>



#### Anexo N° 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido a docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental

Propósito: La Sección de Administración de Empresa, a través de un equipo de egresados, de la Licenciatura en Administración de Empresas, está realizando una investigación para determinar si existe una relación entre el clima organizacional y el estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

Apreciable docente de la manera más atenta, se le solicita responder en forma veraz y consciente a las interrogantes que a continuación se le presentan.

Tenga la seguridad que la información que nos proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos y con carácter confidencial.

#### Datos Personales

Departamento o sección a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Sexo: M    F                      Edad: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

**Indicación:** Marque con una “X” la opción que considere apropiada en las siguientes interrogantes:

1. ¿Existe un programa de motivación al personal de parte de la administración?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Existe suficiente motivación de parte de la administración para suplir sus necesidades de autorrealización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo considera que es su comportamiento laboral?

Sociable\_\_\_\_\_ Individualista \_\_\_\_\_ Solitario\_\_\_\_\_ Colaborador\_\_\_\_\_

Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

4. ¿Su comportamiento laboral puede ser influenciado por los siguientes factores?

Deterioro de la infraestructura\_\_\_\_\_ Abuso de autoridad\_\_\_\_\_ Poca comunicación\_\_\_\_\_

Ninguno\_\_\_\_\_

5. ¿Las funciones de su cargo están correctamente definidas?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. ¿Existe en la FMO un sistema de evaluación del personal?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. ¿Los métodos de evaluación implementados por la administración son los adecuados?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. ¿En la FMO, se hace evaluación del desempeño al docente con el propósito de gratificarlos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Los cambios tecnológicos pueden afectar su trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Las exigencias laborales pueden dificultar sus intereses personales?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11. ¿Posee una sobrecarga de trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12. ¿Existe comunicación constante entre usted y su jefe?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

13. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre usted y sus compañeros de trabajo?

Afectivas\_\_\_\_\_ Solidarias\_\_\_\_\_ Superficiales\_\_\_\_\_

14. A su criterio, ¿el ordenamiento físico del local de estudio (permanencia) del docente es el adecuado?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

15. ¿Qué factores ambientales interno o externo es el que más afecta el desempeño de su trabajo?

Iluminación\_\_\_\_\_ Ruido\_\_\_\_\_ Ventilación\_\_\_\_\_ Políticos\_\_\_\_\_

Hacinamiento\_\_\_\_\_ Internet\_\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_

16. ¿Alguna vez ha estado en desacuerdo con sus jefes y/o con sus compañeros de trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

17. ¿Tiene usted la libertad suficiente para realizar las actividades académicas que considere conveniente?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

18. ¿Las aulas donde imparte las clases están lo suficientemente aseadas?

Siempre\_\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_\_ Algunas veces\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

19. ¿Existe un buen canal de comunicación entre los docentes con la Junta Directiva de la FMO?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

20. ¿Existe un buen canal de comunicación entre los docentes con el Decano y Vicedecano de la FMO?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

21. ¿Mantiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

22. ¿Qué tipo de comunicación formal (oficial) predomina en la FMO? (Marque sólo una)

Descendente\_\_\_\_\_ Ascendente\_\_\_\_\_ Horizontal\_\_\_\_\_

23. ¿Cuenta con la tecnología adecuada para realizar su trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

24. ¿Recibe capacitaciones periódicas, de parte de la FMO, para actualizar y/o ampliar sus conocimientos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

25. ¿La jefatura asume con responsabilidad el trabajo que le corresponde?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

26. ¿La jefatura toma en consideración sus ideas y opiniones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27. A juicio personal ¿Cómo considera que ese l liderazgo de su jefe de departamento?

(Marque solo uno).

Democrático \_\_\_\_\_ Autocrático \_\_\_\_\_ Paternalista \_\_\_\_\_

Liderazgo liberal (laissez faire) \_\_\_\_\_

28. ¿Cómo se siente usted con los resultados de su trabajo?

Muy satisfecho \_\_\_\_\_ Satisfecho \_\_\_\_\_ Poco satisfecho \_\_\_\_\_ Insatisfecho \_\_\_\_\_

29. ¿Su desempeño ha disminuido en el último año?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

30. ¿Se ausenta usted de su lugar de trabajo?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

31. ¿Alguna vez ha ocupado usted algún cargo administrativo en la FMO?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

32. ¿Cuántos accidentes de trabajo (incluye venir de casa e ir de regreso) ha sufrido en los últimos cinco años?

Uno \_\_\_\_\_ Dos \_\_\_\_\_ Tres \_\_\_\_\_ Más de tres \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

33. ¿Con que frecuencia consume bebidas alcohólicas usted?

Todos los días \_\_\_\_\_ Una vez a la semana \_\_\_\_\_ Solo en vacaciones \_\_\_\_\_

Una vez al año \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

34. ¿Con que frecuencia fuma tabaco?

Solo en el día \_\_\_\_\_ Solo en la noche \_\_\_\_\_ Solo cuando bebe \_\_\_\_\_

En ocasiones estresantes \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

35. ¿Consume medicamentos para tranquilizarse?

Permanentemente \_\_\_\_\_ Sólo en las noches \_\_\_\_\_ Sólo cuando no puede dormir \_\_\_\_\_

Solo cuando está preocupado \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

36. ¿Qué tan frecuentemente necesita usted de atención médica?

Una vez al mes \_\_\_\_\_ Cada tres meses \_\_\_\_\_ Dos veces al año \_\_\_\_\_

Una vez al año \_\_\_\_\_ Otros (Explique) \_\_\_\_\_

37. ¿Usted padece de la tensión arterial?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

38. ¿Padece usted constantemente de gripe?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

39. ¿Padece usted constantemente de alergias?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

40. ¿Cómo tiene el nivel de colesterol?

Alto que se puede bajar con dieta y ejercicio \_\_\_\_\_

Alto que para bajarlo necesita tomar medicamentos \_\_\_\_\_

Nivel normal \_\_\_\_\_

41. ¿Alguna vez ha manifestado algún padecimiento cardiaco?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

42. ¿De cuál de los siguientes problemas gastrointestinales padece usted?

Ardor de estomago \_\_\_\_\_ Diarrea \_\_\_\_\_ Ulceras gástricas \_\_\_\_\_

Colon irritable \_\_\_\_\_ Estreñimiento \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

43. Como docente ¿Ha tomado decisiones de las cuales se ha arrepentido posteriormente?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

44. ¿Alguna vez ha perdido la secuencia cuando imparte la clase?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

45. ¿Alguna vez se le ha olvidado algún compromiso?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

46. ¿Cuándo no se satisfacen sus necesidades en el trabajo, esto le provoca desilusión?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

47. ¿Ha sentido apatía hacia sus compañeros de trabajo o alumnos?

Muchas veces \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_ Ninguna vez \_\_\_\_\_



## Anexo N° 5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido a estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Propósito: La Sección de Administración de Empresas, a través de un equipo de egresados, de la Licenciatura en Administración de Empresas, está realizando una investigación para determinar si existe una relación entre el clima organizacional y el estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

Apreciable estudiante de la manera más atenta, se le solicita responder en forma veraz y consciente a las interrogantes que a continuación se le presentan.

Tenga la seguridad que la información que nos proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos y con carácter confidencial.

### Datos Personales

Departamento o sección a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Sexo: M    F                      Edad: \_\_\_\_\_

**Indicación:** Marque con una “X” la opción que considere apropiada en las siguientes interrogantes:

1. ¿Sus docentes llegan motivados a impartir sus clases?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo calificaría el comportamiento laboral de sus docentes?

Sociable \_\_\_\_\_ Individualista \_\_\_\_\_ Solitario \_\_\_\_\_ Colaborador \_\_\_\_\_

Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

3. ¿El comportamiento laboral de sus docentes puede ser influenciado por los siguientes factores?

Deterioro de la infraestructura \_\_\_\_\_ Abuso de autoridad \_\_\_\_\_ Poca comunicación \_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

4. ¿Las funciones del cargo de docente están correctamente definidas?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5. ¿En la FMO, se hace evaluación del desempeño a sus docentes con el propósito de gratificarlos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. ¿Los cambios tecnológicos puede afectar el trabajo de sus docentes?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. ¿Las exigencias laborales pueden dificultar los intereses personales de sus docentes?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. ¿Sus docentes poseen una sobrecarga de trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Existe buena comunicación entre el jefe y los docentes?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre sus docentes?

Afectivas\_\_\_\_\_ Solidarias\_\_\_\_\_ Superficiales\_\_\_\_\_

11. A su criterio, ¿el ordenamiento físico del local de estudio (permanencia) de sus docentes es el adecuado?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12. ¿Qué factores ambientales interno o externo es el que más afecta el desempeño de sus docentes? (Marque sólo una)

Iluminación\_\_\_\_\_ Ruido\_\_\_\_\_ Ventilación\_\_\_\_\_ Políticos\_\_\_\_\_

Hacinamiento\_\_\_\_\_ Internet\_\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_ Otros (Mencione) \_\_\_\_\_

13. En su departamento, ¿existe conflictos entre docentes?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

14. ¿Sus docentes tienen la libertad suficiente para realizar las actividades académicas que consideren conveniente?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

15. ¿Las aulas donde sus docentes imparten las clases están lo suficientemente aseadas?

Siempre\_\_\_\_\_ Algunas veces\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

16. ¿Existe un buen canal de comunicación entre sus docentes con la Junta Directiva de la FMO?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

17. ¿Existe un buen canal de comunicación entre sus docentes con el Decano y Vicedecano de la FMO?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

18. ¿Sus docentes cuenta con la tecnología adecuada para realizar su trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

19. ¿Mantienen buena comunicación sus docentes con los compañeros de trabajo?

Siempre\_\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_\_ Algunas veces\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

20. ¿Qué tipo de comunicación formal (oficial) predomina en la FMO? (marque sólo una).

Descendente\_\_\_\_\_ Ascendente\_\_\_\_\_ Horizontal\_\_\_\_\_

21. ¿Sus docentes reciben capacitaciones periódicas, de parte de la FMO, para actualizar y/o ampliar sus conocimientos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

22. ¿La jefatura de su departamento asume con responsabilidad el trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

23. A juicio personal ¿Cómo considera que es el liderazgo que ejerce el jefe de su departamento? (Marque sólo uno).

Democrático\_\_\_\_\_ Autocrático\_\_\_\_\_ Paternalista\_\_\_\_\_ Liderazgo liberal (laissez faire)\_\_\_\_\_

24. ¿Cómo se sienten sus docentes con los resultados del trabajo que ellos realizan?

Muy satisfecho\_\_\_\_\_ Satisfecho\_\_\_\_\_ Poco satisfecho\_\_\_\_\_ Insatisfecho\_\_\_\_\_

25. ¿El desempeño de sus docentes ha disminuido en el último año?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

26. ¿Sus docentes cumple la jornada de trabajo?

Siempre\_\_\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

27. ¿Sus docentes han ocupado cargos administrativos dentro de la FMO?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

28. ¿Sus docentes han sufrido algún accidente laboral en este año?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

29. ¿Con qué frecuencia sus docentes consume bebidas alcohólicas?

Todos los días\_\_\_\_\_ Una vez a la semana\_\_\_\_\_ Sólo en vacaciones\_\_\_\_\_

Una vez al año\_\_\_\_\_ En ocasiones\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

30. ¿Con qué frecuencia sus docentes fuman tabaco?

Todos los días\_\_\_\_\_ Una vez a la semana\_\_\_\_\_ En ocasiones\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

31. ¿Con qué frecuencia consumen sus docentes medicamentos para tranquilizarse?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

32. ¿Con que frecuencia sus docentes faltan a impartir la clase por su atención médica?

Una vez al mes\_\_\_\_\_ Cada tres meses\_\_\_\_\_ Dos veces al año\_\_\_\_\_ Una vez al año\_\_\_\_\_

Otros (Explique) \_\_\_\_\_

33. ¿Cuál o cuáles de las siguientes enfermedades han padecido sus docentes?

Presión arterial alta\_\_\_\_\_ Enfermedades del corazón\_\_\_\_\_

Enfermedades gastrointestinales \_\_\_\_\_ Alergias \_\_\_\_\_ Gripes\_\_\_\_\_ Ninguna\_\_\_\_\_

34. ¿Sus docentes toman decisiones deficientes?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

35. ¿Han perdido sus docentes la concentración cuando imparten la clase?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

36. ¿Sus docentes han olvidado alguna tarea o evaluación?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

37. ¿Sus docentes se desilusionan cuando los estudiantes en una evaluación salen mal?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

38. ¿Sus docentes son apáticos al resto de compañeros de trabajo?

Muchas veces \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_ Ninguna vez\_\_\_\_\_

39. ¿El compromiso por cubrir el programa de la materia y/o entregar las notas a tiempo estresa a sus docentes?

Siempre\_\_\_\_\_ Algunas veces\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_